

QUADERNI DEL DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELL'UOMO



DSU 01/2007

Gabriele Blasutig

ESERCIZI DI DIAGNOSI ORGANIZZATIVA

Con i contributi di:
Federica Amistani, Valentina Cipolat Mis, Alice Giazzon,
Mario Marcolin, Michela Monsalvi, Luciana Pennelli,
Riccardo Tomaselli, Chiara Zanetti

Marzo 2007



Università degli Studi di Trieste
www.dsu.units.it

Quaderni del Dipartimento di Scienze dell'Uomo
Università degli Studi di Trieste
DSU: 01/2007
(www.sp.units.it/working_papers)

ESERCIZI DI DIAGNOSI ORGANIZZATIVA

di Gabriele Blasutig
(blasutig@sp.units.it)

Con i contributi di:
Federica Amistani, Valentina Cipolat Mis, Alice Giazzon,
Mario Marcolin, Michela Monsalvi, Luciana Pennelli,
Riccardo Tomaselli, Chiara Zanetti

INDICE

Introduzione Non solo un eserciziario	2
1. Teorie organizzative: istruzioni per l'uso.....	5
1.1. Non c'è niente di più pratico di una buona teoria	5
1.1.1. La teoria come specchio o come archetipo della realtà	7
1.1.2. Metafore vive e metafore morte	8
1.1.3. Traducendo le teorie in ricette pronte per l'uso.....	9
1.1.4. Principi per un buon utilizzo delle teorie organizzative	11
1.1.5. Vecchie e nuove mappe per l'esplorazione	12
1.2. Prospettive analitiche a confronto.....	15
1.2.1. Domini cognitivi, sistemi di idee, immagini	15
1.2.2. La prima coordinata: reificare o socializzare.....	18
1.2.3. La seconda coordinata: guardare dentro o guardare fuori	20
1.2.4. Organizzazione come macchina	23
1.2.5. Organizzazione come organismo.....	25
1.2.6. Organizzazione come formazione sociale	27
1.2.7. Organizzazione come campo organizzativo	31
1.2.8. Fare ordine nella cassetta degli attrezzi	36
1.3. Lo sguardo sociologico sull'organizzazione.....	38
1.3.1. L'effetto spillone: l'hardware e il software organizzativi	39
1.3.2. Le persone: numeri che contano	43
2. Prove tecniche di diagnosi organizzativa	50
2.1. Generalizzare da un caso si può?	50
2.2. Il disegno organizzativo	53
2.2.1. L'incapacità addestrata dei dirigenti in una pubblica amministrazione	53
2.2.2. Tracce di taylorismo in una burocrazia professionale	56
2.2.3. Criteri di divisione del lavoro: frizioni tra ruoli organizzativi e ruoli sociali.....	60
2.2.4. MBO e decentramento apparente	64
2.2.5. Sulle spalle di un gigante: l'overload funzionale di un capo.....	68
2.2.6. Una singolare soluzione organizzativa	70
2.3. La socialità nelle organizzazioni.....	72
2.3.1. Giocare a guardie e ladri: modelli di razionalità a confronto	72
2.3.2. Volontari, ma non troppo. Contributi ed incentivi in un'organizzazione non profit	76
2.3.3. Ingegneria genetica nella cultura organizzativa	79
2.3.4. Valutando si impara: l'impatto organizzativo dei miti istituzionali	83
2.4. Le interdipendenze tra l'organizzazione e l'ambiente	85
2.4.1. Interdipendenze ed azione strategica in un campo organizzativo.....	85
2.4.2. Lavorare su commessa: ricercare le coerenze tra il mercato e l'organizzazione.....	90
2.4.3. Il dilemma to make e to buy nei servizi commerciali.....	93
Conclusioni: il meglio è nemico del bene?	96
Riferimenti bibliografici	99

Introduzione

NON SOLO UN ESERCIZIARIO

Il lavoro di ricerca che mi appresto ad introdurre è il frutto di un percorso avviato nell'ambito di un corso universitario di sociologia dell'organizzazione. Si tratta dell'esito di un lavoro collettivo che ha coinvolto alcuni degli studenti protagonisti di quella esperienza formativa. Durante il corso, essi hanno svolto un'esercitazione che prevedeva l'analisi di alcuni casi organizzativi ricostruiti attraverso rilevazioni empiriche originali. I risultati sono stati talmente interessanti da farci venire l'idea e la voglia di tradurli e raccogliarli in una pubblicazione. Parleremo in seguito dei presupposti metodologici del percorso di ricerca. Vogliamo però preliminarmente chiarire al lettore i criteri ispiratori, nonché l'ambizione che ci ha animati nel programmare e sviluppare questo lavoro.

Abbiamo deciso di intitolare questa pubblicazione *Esercizi di diagnosi organizzativa* per rappresentare il contesto didattico in cui è stato svolto questo studio e la sua natura necessariamente esplorativa. Tuttavia, ciò non dovrebbe indurre a derubricare questo lavoro al rango di mero eserciziario. La presente pubblicazione ha infatti l'ambizione di proporsi come un contributo scientifico a tutti gli effetti. I casi organizzativi presentati, infatti, non corrispondono a semplici illustrazioni descrittive, ma costituiscono invece dei tentativi di applicare, esemplificare, verificare, confrontare su base empirica alcune tra le numerose teorie che il pensiero organizzativo ci ha messo a disposizione. A tali contenuti è dedicato il secondo capitolo del testo. Il primo capitolo, invece, propone al lettore una lettura generale delle teorie organizzative, definendo i contesti e le condizioni di spendibilità delle stesse, nonché proponendo una mappa analitica che consenta di osservarle nel loro insieme e di impiegarle in modo combinato.

Pertanto, il nostro studio cerca programmaticamente di sviluppare i quattro livelli in cui si articola il discorso scientifico applicato all'organizzazione [cfr. Pichierri 2005, 5-6]: a) il *resoconto* che risponde alla domanda "che cosa", ovvero definisce e delimita il fenomeno esaminato; b) la *spiegazione* che risponde al "perché", individuando cause e fattori esplicativi; c) la *comprensione* che affronta il "come", enucleando i meccanismi causali generativi che legano cause ed effetti¹; d) la *valutazione* che riguarda i giudizi, spesso di natura prescrittiva, sulla desiderabilità di una situazione rispetto a determinati criteri (ad esempio l'efficacia, l'efficienza, l'equità, la capacità innovativa, ecc.). Dal punto di vista del consulente organizzativo tali quattro livelli si declinano nelle tre tipiche fasi dell'intervento nelle organizzazioni: la definizione della situazione oggetto dell'intervento, la identificazione dei fattori e dei meccanismi causali che insistono su tale situazione, la scoperta delle soluzioni atte a produrre dei cambiamenti ed a raggiungere gli stati organizzativi attesi. Non sempre, com'è intuibile, i contributi

¹ Per un approfondimento sulla prospettiva dei meccanismi sociali si veda la recente opera di Barbera [2004].

contenuti in questa pubblicazione riescono a percorrere estensivamente ed approfonditamente la scala analitica appena delineata. Molto dipende dalla natura e dalla “qualità” dei diversi casi presi in esame, oltre che dalla specifica sensibilità degli autori, dalla loro personalità e maturità analitica. Tuttavia, quasi sempre la lettura dei casi fornisce degli spunti interpretativi che consentono di evidenziare le potenzialità euristiche della teoria organizzativa, in particolare quella di marca sociologica. Questo è il principale risultato che ci siamo prefissi e che speriamo di avere, almeno in parte, conseguito.

Per quanto riguarda l'utilizzo possibile di questo testo, l'ambito privilegiato è quello didattico ed il *target* principale a cui si rivolge sono gli studenti. Tuttavia, non disdegniamo l'ipotesi che il ricercatore, l'esperto, il consulente o il semplice appassionato di tematiche organizzative possa casualmente imbattersi in questa pubblicazione e possa ricavarne alcuni spunti di riflessione ed apprezzarne alcuni contenuti. Questo testo non intende aggiungere un altro tassello al già ricco panorama di libri che, secondo diverse metodologie ed approcci, cercano di rendere conto in maniera sistematica del pensiero organizzativo. Né ha in alcun modo la pretesa di compendiarne i contenuti. Piuttosto, si propone come un possibile ausilio per la lettura e, soprattutto, per una migliore comprensione delle opere ascrivibili alla letteratura organizzativa, assumendo una prospettiva sociologica. Tale obiettivo viene perseguito fornendo elementi conoscitivi che consentono di andare più a fondo nella comprensione delle teorie organizzative e, soprattutto, di capire quale possa essere la loro utilità. Si vuole arrivare a tale risultato cercando di “emulsionare” le riflessioni più generali ed astratte, tipiche dell'incedere teorico, con forti riferimenti empirici, fornendo quindi una pluralità di ritratti o di schizzi descrittivi della “vita organizzativa di tutti i giorni”.

Fin qui abbiamo parlato, succintamente, dei contenuti. Vale la pena di spendere qualche parola anche sulla forma. Si è scelto infatti di utilizzare il formato elettronico. Una pubblicazione on-line come questa è scevra della patinatura conferita dall'ufficialità dei libri tradizionali. Non necessariamente è più modesta di un libro cartaceo. Ma certamente si pone più modestamente. Ed è questo l'atteggiamento che ci pare consono per un testo che, pur assumendo ambizioni scientifiche, viene in buona parte scritto da studenti universitari. Inoltre, come è evidente, le possibilità di accesso e, quindi, le potenzialità di diffusione sono enormemente più elevate rispetto ad una pubblicazione cartacea. Ciò anche grazie alla visibilità ed alla credibilità di un “portale” come quello dell'istituzione universitaria che ci ospita e che, in qualche modo, appone sul lavoro il proprio marchio di garanzia. Infine, un testo in formato elettronico assume le caratteristiche di una struttura più aperta, suscettibile di revisioni, modificazioni, integrazioni, miglioramenti, stimolati dagli auspicabili rimandi che ci potranno giungere dai lettori. È forse il punto di forza più affascinante di una pubblicazione elettronica. La messa on line di queste pagine rappresenta non la conclusione, bensì l'avvio di un percorso di riflessione che ci consentirà di testare e valutare il gradimento e la spendibilità dei materiali prodotti, nonché di arricchire, affinare, calibrare maggiormente i contenuti della pubblicazione in funzione dei suoi potenziali usufruttori. La speranza è che questo percorso si possa effettivamente intraprendere.

Vorrei dedicare un ultimo passaggio di questa introduzione agli studenti che hanno contribuito alla sua realizzazione. Circa metà di questo testo è scritto di loro pugno. Spesso prevale l'immagine di studenti universitari che partecipano in maniera poco attiva alle attività didattiche rivolte loro e che, soprattutto, sviluppano il proprio

percorso universitario in maniera strumentale, protesi unicamente al superamento degli esami. Gli studenti che si sono fatti coinvolgere in questa esperienza hanno rotto tale stereotipo, accettando la sfida di un impegno che non portava loro nessun risultato tangibile. Dopo aver sostenuto l'esame, pur incalzati dai propri impegni di studio e personali, a volte veramente stringenti, si sono resi disponibili a spendere non poco tempo, scrivendo e riscrivendo i propri pezzi, con una buona dose di umiltà, volontà ed entusiasmo. Io sono stato molto gratificato dal loro atteggiamento, anche perché credo molto nella formazione universitaria come un'esperienza partecipativa. Pertanto rivolgo loro un plauso sincero ed esprimo pubblicamente tutta la mia gratitudine per il proficuo lavoro svolto.

1. TEORIE ORGANIZZATIVE: ISTRUZIONI PER L'USO

1.1. Non c'è niente di più pratico di una buona teoria

Il punto di origine di questo lavoro può essere fatto risalire alla domanda che mi sono posto, alcuni anni fa, quando mi è stato affidato, per la prima volta, l'insegnamento in sociologia dell'organizzazione. La domanda era semplice, persino banale, nella sua formulazione, mentre la risposta, come spesso accade in questi casi, era piuttosto problematica: a che cosa serve la teoria dell'organizzazione, in particolare se di matrice sociologica? Nel progettare il percorso formativo intuitivo che era necessario rispondere a questa domanda, se volevo rendere il corso interessante, stimolante ed effettivamente istruttivo, cioè capace di allargare il bagaglio di conoscenze e competenze dei partecipanti. Il nodo da sciogliere riguardava, evidentemente, l'idea che avrei voluto trasmettere rispetto a come le teorie organizzative si possano tradurre in competenze spendibili nelle concrete situazioni professionali e sociali che quotidianamente si presentano ad ognuno di noi.

Giungere a tale risultato non era e non è facile, soprattutto perché chi si avvicina al pensiero organizzativo corre il rischio di percepire in maniera dissociata o scollegata il piano delle pratiche dal piano teorico. Cerchiamo di capire per quali motivi.

Molti manuali di sociologia dell'organizzazione esordiscono fornendoci esempi di come la nostra vita sia viepiù immersa nelle organizzazioni². Queste ultime hanno subito una rapida evoluzione e proliferazione in seguito al processo di differenziazione e specializzazione istituzionale che ha segnato l'età moderna. Gli spazi che ci circondano sono sempre più "organizzati". Lo riscontriamo non solo nell'ambito delle sfere sociali in cui la dimensione organizzativa è ormai consolidata e nelle quali agiamo come lavoratori, consumatori, cittadini, utenti, soci o affiliati; ma anche, sempre di più, nell'ambito della nostra vita personale e relazionale. Che cos'è infatti il cosiddetto "terzo settore" – di cui tanto si è parlato in Italia, soprattutto a partire dalla fine degli anni '80 – se non un processo di progressiva strutturazione organizzativa di spazi privati che, fino a poco tempo fa, erano regolati su base informale, comunitaria e di reciprocità. Pensiamo, ad esempio, alla crescita dell'associazionismo (sportivo, ricreativo, culturale, ecc.), allo sviluppo del volontariato e della cooperazione sociale o a nuove esperienze di "reciprocità organizzata" come quelle delle banche del tempo o dei gruppi di acquisto, oppure a nuove modalità di partecipazione alla vita pubblica (movimenti, comitati di cittadini, tavoli partecipativi, ecc.).

A queste condizioni, data la densità organizzativa del mondo contemporaneo, siamo tutti messi nelle condizioni di sviluppare competenze organizzative, con gradi di intensità via via crescenti. In primo luogo, in qualità di utenti acquisiamo le griglie categoriali che ci consentono di riconoscere e descrivere le organizzazioni e le loro articolazioni. Ad esempio, quando ci rechiamo al nostro Comune di residenza possediamo gli strumenti cognitivi per distinguere i diversi uffici in rapporto alle loro funzioni, oppure per comprendere i differenti ruoli del sindaco, di un assessore, del

² E' quanto mai esplicito, al proposito, il racconto che Bonazzi propone di una ipotetica normale giornata di una studentessa universitaria [2002]

segretario comunale o dell'addetto all'anagrafe. In secondo luogo, quando possiamo vivere in prima persona le dinamiche organizzative in qualità di membri, impariamo non solo a riconoscere le organizzazioni, ma anche a leggerle e qualificarle, formulando descrizioni, giudizi, valutazioni, previsioni. Ad esempio, ciò avviene quando sosteniamo che il nostro capo non ha doti di leadership; oppure quando riscontriamo l'esistenza di un conflitto tra la direzione commerciale e la direzione marketing, oppure quando auspiciamo il nostro trasferimento ad un altro ufficio che riteniamo più dinamico e stimolante rispetto all'attuale. Leggere l'organizzazione presuppone il possesso di un vocabolario e di un copione, con l'evidenza del proprio ruolo, così da poter sviluppare un'azione strategica nel sistema di vincoli ed opportunità che l'organizzazione stessa genera. Infine, alcuni di noi possono acquisire competenze organizzative di livello ancora più elevato, essendo dotati di opportunità e strumenti di intervento. Tale facoltà ci è concessa allorché il nostro ruolo, come dirigenti, come quadri intermedi o come semplici "capi" ci imponga di assumere decisioni rilevanti per l'organizzazione, inerenti la composizione, la natura, la destinazione d'uso delle risorse umane e materiali. In questo caso non è sufficiente una capacità di lettura, ma è anche necessaria una capacità diagnostica sulle dimensioni, i fattori, i meccanismi che concorrono a produrre i processi ed i risultati organizzativi.

Abbiamo dunque a che fare con competenze organizzative che possono dirsi socialmente diffuse, consistenti in quadri cognitivi ed interpretativi che consentono di muoversi nelle organizzazioni, di leggerne e qualificarne le dinamiche, di intervenire su strutture e meccanismi di funzionamento. Si tratta di un "saper fare" organizzativo implicito, maturato soprattutto per via esperienziale, accumulatosi attraverso le pratiche quotidiane. Come ha sottolineato Bifulco [2002, 7] le organizzazioni divengono ai nostri occhi entità familiari ed anche per questo le percepiamo come «poco interessanti, sbiadite e piatte» e, soprattutto, esse risultano scontate, intese come strumenti oggettivi, come insiemi di «procedure, compiti, prestazioni orientate a precisi obiettivi» [ibidem]. Il "saper fare" accumulato nel tempo attraverso la pratica organizzativa rischia pertanto di trasformarsi in una sorta di trappola cognitiva, un vetro opaco davanti all'organizzazione, un repertorio di routine che guidano la nostra incessante opera di osservazione, lettura, valutazione ed intervento. Ci fanno vedere l'organizzazione in grigio, piuttosto che a colori, la rendono un artefatto oggettivo, inerte, rigido, concluso, piuttosto che una entità vitale, organica e plastica. Ci fanno intendere l'organizzazione come un qualche cosa di esterno a noi, come una struttura che precede l'azione e l'interazione sociale e funziona sulla base di proprie regole, fisse ed immutabili, a volte assurde [Bonazzi 2002, 17]. Ciò limita fortemente le nostre capacità di comprensione profonda delle dinamiche organizzative, restringe gli spazi per sviluppare un'azione consapevole e riflessiva di miglioramento ed innovazione di processo, riduce le potenzialità di apprendimento attraverso la generazione di varietà dei quadri cognitivi.

Solo abbinando anche un "sapere" al "saper fare", ovvero la *teoria* alla *pratica*, è possibile uscire da questa situazione di impasse. Al proposito Bifulco scrive: «se scopriamo un po' il velo che ce le rende invisibili o indistinte, le organizzazioni si popolano di azioni, dinamiche, soggetti, significati; acquistano i colori e i chiaroscuri propri della vita sociale; si presentano indeterminate nelle loro logiche, nelle loro fisionomie e negli effetti che ne derivano» [2002, 7]. Il teorizzare consiste in quell'attività che ci aiuta a comprendere i fenomeni riconducendo la fenomenologia

osservabile a insiemi coerenti, principi profondi ed “essenziali”. Per definizione, quindi, la teoria ci fornisce degli strumenti che ci aiutano ad elevarci rispetto ai solchi formati dalle routine cognitive, a riflettere sulle nostre pratiche, a comprenderne le dinamiche di fondo.

In particolare, la teoria sociologica ci insegna che un approccio puramente oggettivo alle organizzazioni è fuorviante [Bonazzi 2002, 16]. Le organizzazioni non sono solo date da un insieme di regole preordinate, orientate all’efficacia ed all’efficienza, ma sono delle entità vitali, segnate da matrici e determinanti di tipo sociale, culturale e politico. Accanto alle strutture organizzative ci sono i processi organizzativi; accanto all’organizzazione c’è l’organizzare [ibidem, 19-20]. Le organizzazioni vengono plasmate giorno per giorno attraverso l’azione e l’interazione sociale. Ogni singolo attore – utente, membro o manager – assume un ruolo nel riprodurre e nel “reinventare” incessantemente l’organizzazione. La teoria sociologica sulle organizzazioni costituisce una chiave indispensabile per aprirci verso tale consapevolezza: costituisce quindi una risorsa fondamentale per incrementare la nostra capacità di “trattare” le organizzazioni e per produrre l’indispensabile humus sociale in cui far crescere una cultura del miglioramento, della qualità e dell’innovazione. La teoria può diventare, dunque, una competenza effettivamente e concretamente spendibile dagli attori organizzativi, nei diversi contesti e livelli di azione. Come sostiene la Hatch: «Se le teorie sono implicate nella produzione della conoscenza e pertanto nella nostra costruzione della realtà (come l’organizzazione, il rendimento, il profitto, e la gestione d’impresa) allora è importante sia conoscere le teorie altrui sia sapere come si crea una teoria propria, in modo da partecipare nel modo più cosciente (e coscienzioso) possibile a questi processi» [1999, 9].

Non possiamo quindi che essere d’accordo con chi sostiene che «non c’è niente più pratico di una buona teoria» [Morgan 1999, 469].

1.1.1. La teoria come specchio o come archetipo della realtà

Affermare che la teoria è importante, tuttavia, non può essere considerata la soluzione del problema. Il rischio della dissociazione tra il piano della teoria ed il piano delle pratiche non è scongiurato se ci fermiamo a tale asserzione. E’ necessario considerare anche il modo in cui assumiamo ed elaboriamo le teorie che il pensiero organizzativo ci restituisce ed a cui possiamo avere facilmente accesso attraverso una ricca manualistica. In merito a ciò vorrei sottolineare tre aspetti, tra loro strettamente collegati. I seguenti paragrafi sono dedicati alla loro illustrazione.

Il primo aspetto concerne considerazioni di natura epistemologica. Sappiamo che l’epistemologia è quella parte della teoria della conoscenza che studia il sapere scientifico, ovvero corrisponde al processo cognitivo con cui la conoscenza riflette su sé stessa. La questione in gioco è il rapporto tra la teoria ed il fenomeno sociale che si intende spiegare e comprendere. Tutti possiamo essere d’accordo sul fatto che la teoria contribuisca a dare un senso ed a mettere ordine a dei flussi di esperienza, riconoscendo in essi delle regolarità, dei principi e dei meccanismi di funzionamento, delle strutture causali soggiacenti.

Partendo da tale considerazione, tuttavia, resta aperto un problema su cui la comunità scientifica risulta divisa. Esso riguarda il rapporto tra la teoria ed il fenomeno analizzato [Hatch 1999, 48-52]. Secondo alcuni, che si riferiscono ad una epistemologia

oggettivistica, la realtà viene prima della conoscenza; essa è oggettiva ed indipendente dal processo conoscitivo ed è inoltre dotata di un senso proprio. La teoria quindi *rappresenta* quella realtà e cerca di riconoscerne e ricostruirne, in forma stilizzata, il senso soggiacente. Secondo altri, invece – etichettabili come “soggettivisti” o “costruttivisti” – mentre noi ci sforziamo di conoscere il mondo, contribuiamo anche a costruirlo [Berger, Luckman 1969]. Siamo noi che, attraverso i nostri concetti, i nostri assunti impliciti, le nostre mappe cognitive, le nostre idee, illuminiamo determinati spezzoni della realtà, diamo i contorni ed un nome agli oggetti osservati, diamo loro un significato descrivendone le proprietà ed individuando le strutture causali che li pongono in relazione. La realtà, quindi, non è indipendente dall’osservatore. Di per sé è indeterminata, priva di un significato proprio.

Questo è vero in particolare per le scienze sociali, a cui la teoria organizzativa appartiene. In questo caso, infatti, l’oggetto di studio non è inerte come per le scienze naturali, ma è “vitale” e, soprattutto, riflessivo: ciò che le teorie organizzative dicono delle organizzazioni retroagisce inevitabilmente sugli attori organizzativi, condizionando i presupposti cognitivi e normativi del loro agire e quindi il sistema di pratiche che essi mettono in campo. Il rapporto che si instaura tra teoria e pratica è perciò di tipo circolare [Hatch 1999, 9]. Evidentemente, in base a tali ragionamenti, l’approccio costruttivista è quello più capace di mantenere in stretta comunicazione il piano della teoria con il piano delle pratiche. Adottando la prospettiva costruttivista, una teoria non è mai neutra. Essa contribuisce a costruire la realtà su cui focalizza l’attenzione, «le prospettive che utilizziamo sono destinate ad influenzare la nostra percezione della realtà organizzativa» [*ibidem*, 10]. Al contrario l’epistemologia oggettivista, partendo dall’assunto di una separazione tra l’oggetto e la teoria, rischia di indurre una prospettiva di separazione o divaricazione tra le due dimensioni.

1.1.2. Metafore vive e metafore morte

In secondo luogo, vorrei analizzare il modo in cui la teoria organizzativa viene diffusa ed appresa, principalmente in sede formativa, ma non solo. Come detto, ci sono molti buoni manuali in circolazione, anche in Italia, che consentono di ricostruire in maniera precisa il dibattito interno al pensiero organizzativo. Mi pare che si possa riscontrare una tendenza piuttosto diffusa a considerare il dibattito organizzativo come una sequenza, più o meno strutturata, di prospettive sull’organizzazione, molte delle quali considerate come filoni conclusi all’interno della fase storica che ha dato loro origine³. In questo caso la gran parte delle teorie organizzative possono essere percepite da chi si avvicina allo studio di questa materia come capitoli chiusi di un libro, come delle “metafore morte” o “inerti”, che fanno parte dell’archeologia delle scienze sociali; utili ad arricchire il proprio bagaglio culturale, ma strumenti euristici deboli per l’analisi delle organizzazioni contemporanee. Tocchiamo dunque con mano il rischio, segnalato molti anni fa dalla filosofia fenomenologica [Izzo 1991, cap. 16], che “il mondo della scienza”, declinato nel pensiero organizzativo, venga percepito come autoreferenziale, distante dal “mondo della vita”, delle pratiche organizzative.

Con tali presupposti, le teorie dell’organizzazione non vengono riconosciute e trattate come “metafore vive” le quali non solo costituiscono, nel loro insieme, un potente

³ Pensiamo ad esempio al dibattito sul taylorismo ed alla reazione rappresentata dalla scuola delle relazioni umane.

armamentario di concetti e strumenti interpretativi, ma che entrano anche dentro le organizzazioni, agendo come archetipi che ne costituiscono “l’inconscio collettivo” e che guidano pertanto il pensiero e l’agire degli attori organizzativi. Ad esempio, il taylorismo non è soltanto una dottrina organizzativa diffusasi nei primi decenni del secolo scorso, successivamente aggiornata e superata da altri approcci. Il taylorismo può essere considerato la fonte teorica ancora attiva dell’idea che l’organizzazione, per essere tale, debba funzionare “come un orologio”, idea che, come sappiamo, costituisce una matrice culturale tuttora assolutamente vitale [Accornero 2002, cap. 3]. Basti pensare al fatto che ancora oggi il cronometro costituisce uno strumento largamente utilizzato da parte di accreditate società di consulenza e che la precisione nelle interdipendenze temporali costituiscano un “chiodo fisso” di molti manager⁴, oltre che il fondamento di un modello molto in voga come il *just in time*.

1.1.3. Traducendo le teorie in ricette pronte per l’uso

In terzo luogo, vorrei riferirmi a come le teorie vengono tradotte in termini applicativi. Osserviamo infatti che esiste una categoria di attori che è professionalmente dedicata a costruire un tessuto connettivo tra il sistema della scienza ed il sistema delle pratiche organizzative. Si tratta di quel nutrito e variegato mondo di “tecnici” dell’organizzazione che sono impegnati a tradurre il pensiero organizzativo in “ricette” facilmente recepibili ed applicabili dall’organizzazione in caso di bisogno. Si tratta di consulenti che possono lavorare sia all’interno dell’impresa, dentro unità organizzative di staff, che all’esterno, presso società di consulenza. La loro attività si svolge non soltanto attraverso la fornitura di supporti per la gestione e la progettazione organizzativa, ma anche attraverso attività formative e, in non pochi casi, attraverso la realizzazione di pubblicazioni divulgative di cui il panorama bibliografico è ricchissimo (basti entrare in qualsiasi libreria per rendersene conto). Questi attori hanno un compito molto importante, in quanto essi traducono il linguaggio generale ed astratto espresso in sede teorica in formule operative.

In genere, i consulenti fanno riferimento ad un paradigma scientifico e cercano, per motivi eminentemente commerciali, di stare sulla cresta dell’onda. Perciò scelgono i filoni teorici più di tendenza, e derivano da questi delle ricette che dispensano prescrittivamente. I loro servizi sono pagati profumatamente dalle organizzazioni, in quanto queste aspirano a ricevere soluzioni “facili”, pronte per l’uso, immediatamente applicabili in vista dell’ottenimento di determinati risultati (ad esempio, ristrutturarsi per poter ridurre i costi del personale, introdurre un’innovazione di processo o di prodotto, istituire un sistema di controllo di gestione, ecc.).

A ben guardare questa operazione di traduzione del pensiero organizzativo in un set di ricette pronte per l’uso tende a svilire il ruolo delle teorie organizzative come guide cognitive implicite per l’azione e come strumenti euristici per l’analisi e l’interpretazione. In un larghissimo numero di casi, infatti, le ricette vengono costruite partendo da una *reductio ad unum* del pensiero organizzativo, ovvero assumendo quadri

⁴ A questo proposito De Masi riferisce del diffuso ricorso a tecniche di *time management* con l’adozione di orari cervellotici finalizzati a risparmi di pochi minuti. De Masi fa riferimento a queste tecniche con ironia, in quanto evidenzia come questo utilizzo scientifico e minuzioso del tempo avvenga in base all’ipotesi che tutti i membri delle organizzazioni impieghino il proprio tempo molto intensamente, quando invece è facile constatare che ciò avvenga molto raramente [1999, 28].

paradigmatici chiusi ed unidimensionali che gerarchizzano i fenomeni rilevanti ed i nessi causali tra gli stessi, a partire da alcuni assunti dati per scontati.

Facciamo un esempio. Negli ultimi anni si è fatto largo spazio nelle tecniche di gestione del personale lo strumento della valutazione delle competenze. Stuoli di consulenti si sono impegnati nel supportare organizzazioni pubbliche e private ad implementare questo strumento. Molte imprese hanno investito consistenti risorse su questo fronte; in alcuni casi hanno strutturato dei veri e propri *assessment center* [Costa, Giannecchini 2005, cap. 12]. La valutazione delle competenze parte da un quadro teorico formulato nell'ambito della psicologia del lavoro [Spencer, Spencer 1995] e che affonda le proprie radici nelle teorie dell'apprendimento organizzativo [Argyris, Schön 1996]. Tale base teorica si traduce nei seguenti asserti prescrittivi proposti dai consulenti aziendali: la performance organizzativa dipende dall'adeguatezza e qualità delle competenze possedute dai membri individuali di un'organizzazione, in relazione ad ogni singolo ruolo. Le competenze possono essere rilevate, misurate e quindi essere valutate in rapporto agli standard ottimali. Un sistema di incentivi (retribuzione variabile, carriera, formazione, ecc.) sensibile rispetto alle competenze si dimostra massimamente efficace. Infatti, attiva gli individui nell'adeguare le proprie competenze ed affina il *fitting* tra le risorse umane e le posizioni organizzative attraverso la mobilità interna e la formazione. La ricetta che ne deriva è facilmente ricavabile: un buon sistema di valutazione, dotato di strumenti efficaci nel rilevare e parametrare le competenze individuali, associato ad un buon sistema di incentivi, produce un miglioramento delle performance organizzative.

Alla prova dei fatti, tuttavia, queste ricette, molto spesso non sortiscono gli effetti desiderati, rivelandosi inconcludenti o, ancor peggio, controproducenti⁵ [Bolognini 2003]. Il motivo di tali deludenti risultati è legato al riduzionismo teorico di partenza: l'organizzazione viene vista, sostanzialmente, come una sommatoria di individui con determinate caratteristiche cognitive ed attitudinali, sensibili rispetto agli incentivi materiali. Nel quadro teorico iniziale non trovano spazio considerazioni relative alle matrici normative e valoriali dell'agire sociale ed organizzativo, al capitale sociale emergente dalle interazioni sociali (spirito di squadra, senso di appartenenza, *commitment*) o alle dinamiche di potere all'interno delle organizzazioni. Come ha opportunamente osservato Bolognini [*ibidem*, 57-59] l'applicazione della ricetta valutativa facilmente innesca dimensioni organizzative non considerate nel paradigma di partenza. La valutazione infatti può alterare i rapporti di potere (possibili conflitti), il clima organizzativo (allentamento dello spirito di squadra), la cultura organizzativa (dalla cooperazione alla competizione), producendo spesso risultati inattesi e non voluti. L'esempio evidenzia come la consapevolezza della multidimensionalità del fenomeno organizzativo, ovvero l'utilizzo ad ampio raggio degli studi organizzativi, consentirebbe di elaborare strumenti di intervento maggiormente calibrati ed efficaci, in considerazione di un più ampio insieme di fattori e meccanismi che presidono il funzionamento dell'organizzazione. Nel caso specifico della valutazione, potrebbero essere riviste sia la natura degli strumenti utilizzati (ad esempio, assumere il gruppo

⁵ Un impiegato bancario mi ha recentemente riferito dell'introduzione nel proprio istituto di un sistema di incentivazione, basato sulla valutazione del personale. E' emblematico il fatto che, a circa un anno dalla sua applicazione, i dipendenti lo hanno ironicamente ribattezzato il "nuovo sistema disincentivante".

come unità di valutazione), sia le modalità di applicazione (ad esempio, ipotesi di una costruzione partecipata della valutazione).

1.1.4. Principi per un buon utilizzo delle teorie organizzative

Dalle considerazioni sin qui svolte derivano due principi che rendono possibile tradurre il pensiero organizzativo in competenze utilmente spendibili nelle pratiche organizzative.

Il primo principio riguarda l'*approccio metaforico* agli studi organizzativi [Hatch 1999, Morgan 1999]. In base a questo approccio le teorie organizzative non vengono considerate semplicemente come dei riflessi della realtà, ma invece come sistemi di idee, *come modi di pensare e di agire*, come degli schemi cognitivi (frame di inquadramento, tipizzazioni, categorizzazioni, assunti di base, regole euristiche) che "costituiscono" la realtà, dandole senso e significato [Weick 1997]. Le teorie sono un'espressione di questa dimensione metaforica e sono quindi dei modi, sempre diversi e sempre parziali, di osservare, analizzare, valutare la realtà, da parte di studiosi e consulenti, ma anche da parte degli attori organizzativi. La capacità di compiere un esercizio di riflessione sugli schemi cognitivi impliciti che guidano le nostre idee, decisioni ed azioni, unitamente alla capacità di assumere un approccio multidimensionale e multiprospettico, che abbracci quindi porzioni ampie del pensiero organizzativo, costituisce un obiettivo che rafforza significativamente la nostra capacità di esercitare efficacemente i diversi ruoli con cui possiamo avvicinarci alle organizzazioni⁶.

Il secondo principio riguarda l'*approccio diagnostico* negli studi e nelle analisi organizzative. Il dizionario De Mauro definisce la "diagnosi" come il "giudizio con cui si definisce un fenomeno dopo averlo esaminato in tutti i suoi aspetti". Applicando tale definizione al metodo di studio delle organizzazioni, ciò significa considerare l'insieme delle dimensioni che concorrono a determinarne la fenomenologia. L'approccio diagnostico implica il porsi di fronte all'organizzazione partendo da un problema, un nodo, una questione su cui si vuole focalizzare l'attenzione. All'interno della presente pubblicazione troveremo svariati esempi di interessanti problemi organizzativi: capi che non comandano o che, viceversa, comandano troppo; relazioni inter o intraorganizzative che non funzionano come ci si potrebbe aspettare, attività organizzative che portano a risultati inattesi. Si tratta dunque di questioni cruciali per la sopravvivenza, l'equilibrio, il benessere o lo sviluppo dell'organizzazione. Di fronte a tali fattori critici l'analista, un po' come fa il medico con ognuno di noi, è chiamato a individuare "cosa c'è che non va" o "cosa c'è che potrebbe andare meglio" e, quindi, a comprendere a fondo i meccanismi ed i fattori costitutivi di tali processi critici. E' possibile così individuare le leve da azionare per risolvere o prevenire problemi o per favorire percorsi virtuosi di innovazione e sviluppo. Evidentemente, quanto più ampia è la conoscenza delle dimensioni, dei meccanismi, delle componenti organizzative e tanto più efficace sarà l'intervento diagnostico.

Possiamo considerare pertanto il pensiero organizzativo, anche richiamando le importanti indicazioni metodologiche fornite da Elster [1993], come una sorta di "cassetta degli strumenti e degli attrezzi" che ci consentono di analizzare le

⁶ Le successive parti del capitolo dovrebbero fornire elementi per chiarire il senso delle osservazioni appena proposte.

organizzazioni, o parti di esse, e di intervenire su di esse. Risulteremo tanto più efficaci in questo intento quanto più composita sarà la cassetta degli attrezzi, quanto più competenti saremo rispetto alle funzioni ed all'utilizzo di ogni singolo attrezzo e quanto più abili saremo nel selezionare gli strumenti più idonei al caso esaminato. Restando dentro la metafora della cassetta degli attrezzi, sappiamo che nei nostri lavori di bricolage o negli interventi di manutenzioni domestiche usiamo solo nei casi più semplici gli attrezzi singoli (il martello per conficcare un chiodo nella parete, una chiave inglese per stringere un bullone allentato). Appena il compito si fa un po' più complesso (ad esempio ripristinare la funzionalità di una vecchia bicicletta) il risultato si ottiene intervenendo in più punti ed attraverso la combinazione di svariati strumenti. Il numero e la varietà degli strumenti utilizzati dipenderà, quindi, dalla complessità e dall'ampiezza del problema che si intende esaminare o dell'intervento che si intende effettuare, ovvero da quante componenti e da quanti fattori sono chiamati in causa. A volte bisognerà prendere gli strumenti soltanto da un comparto della nostra cassetta degli attrezzi, a volte bisognerà metterla sottosopra, attingendo gli strumenti di lavoro da tutti i comparti. In ogni caso, per poter lavorare con efficacia, è necessario tenere questi strumenti in ordine. Il che presuppone la conoscenza delle funzioni specifiche e delle funzioni generali a cui possono essere ricondotti e che possono essere utilizzate come criteri ordinatori.

Uscendo dalla metafora, è necessario possedere dei criteri distintivi e classificatori che consentano di "inquadrare", definire e delimitare lo spazio euristico costituito dalle diverse teorie, prospettive, modelli, letture delle e sulle organizzazioni. È necessario quindi formulare un quadro sinottico, una sorta di mappa generale delle prospettive di cui si compone il pensiero organizzativo.

1.1.5. Vecchie e nuove mappe per l'esplorazione

Gli studi organizzativi costituiscono un corpo disciplinare che è circoscritto e, nel contempo, composito [Scott 1994, 26-34]. Su di esso insistono tradizionalmente varie scienze sociali, tre le quali l'economia, la sociologia, la psicologia, la scienza politica e l'antropologia (quest'ultima più recentemente). Le diverse discipline hanno segnato e segnano, naturalmente, con il proprio "marchio" i territori di cui si compone tale campo di studi. Ad esempio, si distingue facilmente una vocazione dell'economia per lo studio delle organizzazioni private a fine di lucro, una propensione della psicologia per lo studio della dimensione cognitiva e motivazionale degli attori organizzativi, un interesse della sociologia per l'analisi della dimensione del potere nelle organizzazioni e nell'ambiente istituzionale.

Tuttavia, non si può disconoscere che, con il passare del tempo, e soprattutto in anni recenti, le posizioni si sono progressivamente scompagnate e rimescolate. Se consultiamo un recente manuale di organizzazione aziendale [ad es.: Grandori 1999; Costa, Gubitta 2004] e lo confrontiamo con uno di sociologia dell'organizzazione [ad es.: Bonazzi 1998, 2002; Ferrante, Zan 1998; Hatch 1999; Pichierrri 2005] ci rendiamo facilmente conto del fatto che, scontata la diversità delle linee argomentative, tali opere poggiano su una comune base di letteratura e di prospettive disciplinari. Ciò deriva da un dibattito segnato, soprattutto a partire dagli anni '80, da fertili interscambi concettuali e teorici, grazie anche all'avvento di scuole di pensiero che hanno

contribuito a “dissodare” i terreni del confronto ed hanno permesso forme di compenetrazione e, a volte, di ibridazione tra le discipline [Blasutig 2001].

Pensiamo, ad esempio, alla svolta impressa dalla teoria della razionalità limitata di Herbert Simon, una teoria che è ormai entrata a far parte del “patrimonio genetico” degli studi organizzativi. Secondo questa teoria, le organizzazioni non ispirano la propria azione ad un criterio di ottimalità, ma ad un criterio soddisfacentista. Conseguentemente, viene meno l’ipotesi che le forme e le formule organizzative possano derivare univocamente e deterministicamente dai principi di efficacia ed efficienza, ovvero ispirarsi ai criteri di *one best way* del managerialismo classico o di *one best fit* della teoria delle contingenze [cfr. Bonazzi 1998, cap. 16]. La razionalità limitata implica infatti il *principio di equifinalità* [Rullani 1989; Nelson, Winter 1982]. Secondo tale principio, date certe condizioni, possono coesistere molteplici soluzioni organizzative funzionalmente equivalenti. Possono quindi convivere «molteplici criteri di superiorità, non sempre commensurabili, come l’efficienza e l’equità, per cui una soluzione può essere superiore secondo alcuni criteri e non rispetto ad altri» [Grandori 1999, 23]. In altre parole, se vince la legge soddisfacentista e non quella dell’ottimalità, i gradi di libertà entro cui le organizzazioni esercitano le proprie prerogative decisionali tendono ad aumentare considerevolmente.

Quindi, organizzazioni simili – per tipo di merce e servizio offerti, per condizioni istituzionali di riferimento e per capacità competitiva – possono differire sostanzialmente in termini di formule organizzative adottate: ad esempio, possono prevedere livelli alti o bassi di decentramento decisionale o di specializzazione funzionale; oppure possono imperniarsi su meccanismi di coordinamento alternativi (ad esempio, la standardizzazione dei processi formalizzata piuttosto che l’adattamento reciproco su base informale [Mintzberg 1985]). Come si spiegano questi differenti comportamenti organizzativi? La nozione di razionalità limitata ci chiarisce che è riduttivo riferirsi soltanto a fattori tecnici o economici. Occorre invece aprire i modelli interpretativi anche alle dimensioni sociali o psicologiche: la storia dell’organizzazione, la sua cultura, i modelli di interazione, le dinamiche sociali che sottendono i processi decisionali, le origini sociali dei membri, l’ambiente istituzionale di riferimento, gli stili di leadership. Sono considerazioni normali per un sociologo, non altrettanto per un economista. Nonostante ciò, è sotto gli occhi di tutti che sempre più spesso economisti e consulenti aziendali attingano *extra moenia* alcune delle categorie analitiche impiegate. A volte si producono anche alleanze molto strette, come ad esempio quella recente tra economisti e psicologi con riferimento al già citato approccio delle competenze organizzative.

Un altro filone che ha contribuito notevolmente al rimescolamento delle posizioni degli studi organizzativi è rappresentato dal filone neoistituzionalista, nella sua versione economica [North 1994; Williamson 1992] ed in quella sociologica [Powell, Di Maggio 2000]. Possiamo dire che tale filone ha contribuito ad allargare la prospettiva analitica, studiando le organizzazioni come sistemi di relazioni *intra* ed *inter* organizzative. Ciò significa, ad esempio, che la “fabbrica”, tradizionale oggetto degli studi organizzativi, viene inserita in un più ampio sistema di relazioni (la “filiera”, il “network interorganizzativo”) che “tiene insieme” le organizzazioni che intervengono, a vario titolo, nel processo che va dalla lavorazione delle materie prime (a monte) fino alla produzione ed alla distribuzione del bene finito (a valle). Concepire l’organizzazione come una struttura di governo di un sistema di relazioni significa prendere in

considerazione i diversi meccanismi di regolazione ed i loro mix regolativi [Blasutig 2001, 151-155, Costa, Gubitta 2004, cap. 4].

È noto che la letteratura individua concordemente – al di là dei distinguo nominalistici – tre meccanismi o principi di regolazione⁷: lo *scambio*, proprio dei rapporti di mercato, la *gerarchia*, basata su rapporti di potere, la *reciprocità*, fondata sulle dimensioni simboliche dell'agire sociale. L'inclusione delle basi sociali di regolazione (il principio di reciprocità) appare necessaria, poiché né lo scambio di mercato, né la gerarchia, né i loro mix, appaiono da soli in grado di sostenere relazioni cooperative stabili, difendendole dalle forze erosive e destabilizzanti esercitate dall'opportunismo, dal *free riding* e dalla diffidenza razionale, moventi dell'azione sociale che caratterizzano inevitabilmente le situazioni interattive complesse [Blasutig 2005, Parri 2004]. Grazie al filone neoistituzionalista molti concetti sociologici (fiducia, legittimazione, identità, valori e norme sociali) entrano in pianta stabile nei vocabolari adottati negli studi organizzativi.

Date le evoluzioni appena descritte, lo spazio degli studi organizzativi assomiglia sempre più ad un "arcipelago", con confini tra le diverse prospettive analitiche che appaiono frastagliati, poco delineati e mobili (per l'azione di "maree" e "correnti"). Muoversi in questo spazio vasto ed articolato può risultare piuttosto interessante, a volte entusiasmante. Tuttavia, data la complessità di tali contesti analitici, non è difficile vivere una sensazione di perdita dei riferimenti rispetto alla posizione in cui ci troviamo e rispetto alla direzione di marcia. In effetti, ci sono in circolazione molti "atlanti" che possono aiutarci, mettendoci a disposizione mappe piuttosto dettagliate. Fuori di metafora, faccio evidentemente riferimento alla ricca manualistica disponibile dalla quale possiamo ricavare accurate e minuziose ricostruzioni delle teorie che hanno animato la storia del pensiero organizzativo. Il problema è rappresentato dal fatto che gli "atlanti" che abbiamo a disposizione corrispondono molto spesso a "geografie" diverse a seconda dei criteri utilizzati per produrre la mappatura, ovvero per la distinzione e l'ordinamento delle diverse prospettive.

Ce ne possiamo rendere facilmente conto scorrendo gli indici di tali testi. In alcuni di essi, capitoli e paragrafi sono articolati essenzialmente sulla base degli autori che vengono presentati secondo la loro successione temporale e/o in base alle questioni organizzative affrontate; in altri, si assumono come unità analitiche i diversi fenomeni che danno vita all'organizzazione: le normative, il potere e l'autorità, le relazioni di scambio con l'ambiente, i processi simbolici, i processi decisionali, le forme e formule organizzative; in ulteriori casi, il criterio classificatorio adottato parte dalla distinzione e descrizione dei diversi elementi e meccanismi che costituiscono le organizzazioni: i partecipanti, le tecnologie, l'ambiente organizzativo, i meccanismi di coordinamento, le strutture di relazione, le configurazioni organizzative. In questo ultimo prevale un'ottica di progettazione organizzativa, piuttosto che un'ottica semplicemente analitica, come nei casi precedenti.

Chi voglia approfondire la conoscenza delle organizzazioni attraverso le narrazioni che gli studi organizzativi hanno prodotto non può evitare di utilizzare una pluralità di "atlanti". Peraltro un utilizzo più consapevole – e quindi più efficace – di questi strumenti, richiede l'esplicitazione delle matrici cognitive più elementari su cui poggiano le nostre descrizioni, le nostre analisi ed i nostri giudizi. In questo modo è

⁷ Come è noto, l'origine della tripartizione è da attribuire a Polanyi [cfr. Cella 1997].

possibile ottenere un quadro di assieme che ci consente di apprezzare meglio i dettagli offerti dai diversi atlanti particolareggiati. Il prossimo paragrafo sarà dedicato all'analisi dei repertori cognitivi e delle prospettive di livello elementare che possono guidare la conoscenza e l'azione delle e nelle organizzazioni.

1.2. Prospettive analitiche a confronto

1.2.1. Domini cognitivi, sistemi di idee, immagini

Molti corsi di formazione sull'organizzazione citano nelle lezioni di apertura un'istruttiva storiella ispirata ad una poesia scritta nell'800 da John Goodfrey Saxe.

Un giorno sei uomini ciechi dell'Indostan incontrarono un elefante e, dopo l'incontro, ognuno cercò di descrivere che cosa aveva toccato. Il primo disse che l'elefante era come una foglia. Il secondo non era assolutamente d'accordo, e diceva che somigliava molto di più a un muro. Il terzo descrisse l'elefante come un grande albero, il quarto come una lancia, il quinto come una corda, mentre l'ultimo pensò che si trattasse in realtà di un serpente. Ognuno di essi aveva toccato una parte diversa dell'elefante e pertanto lo aveva percepito in modo diverso [Hatch 1999, 9-10].

La morale di questa storia, applicata all'organizzazione, è rappresentata dal fatto che ognuno di noi, di fronte ad un fenomeno così grande e complesso, tende a concentrare selettivamente la propria attenzione su alcuni specifici aspetti, fenomeni o problemi, normalmente selezionati in base al proprio bagaglio di conoscenze ed esperienze (la parte dell'elefante che si è avuto modo di toccare). Le descrizioni, le interpretazioni ed i giudizi formulati dipenderanno fortemente dalle prospettive assunte. Sarebbe sufficiente porsi in osservazione di un qualsiasi comitato di direzione aziendale per rendersene conto: il direttore generale concentra l'attenzione sulla struttura organizzativa in rapporto alla strategia aziendale, il direttore commerciale sulla capacità di risposta ai clienti, il direttore amministrativo sull'equilibrio tra entrate ed uscite, il direttore della produzione sulla funzionalità dell'apparato produttivo, il direttore del personale sul livello di partecipazione dei collaboratori. Tali prospettive portano questi soggetti a vedere – proprio come gli uomini ciechi dell'Indostan – soprattutto alcuni aspetti dell'organizzazione: nel primo caso l'organigramma, nel secondo i prodotti, nel terzo il sistema di contabilità e controllo, nel quarto l'apparato ed il processo produttivo, nel quinto le persone, il clima organizzativo ed il sistema di incentivi. È per questo che molto spesso i comitati di direzione sono contesti altamente conflittuali: ognuno tende a ritenere la propria concezione come quella più rilevante rispetto alla valutazione della performance organizzativa. E, in effetti, non solo nella pratica, ma anche su un piano teorico è difficile stabilire, che cosa sia il rendimento organizzativo.

«Si pensi ad esempio al concetto di rendimento organizzativo (*organizational performance*). I teorici non riescono a mettersi d'accordo sulla sua definizione e sulla sua misurazione. Il rendimento potrebbe essere definito in base all'efficienza produttiva, alla presenza sul mercato (market share), all'efficacia strategica, alla qualità, alla responsabilità sociale, alla sostenibilità ecologica o semplicemente in base al profitto finanziario. Ammesso che il rendimento equivalga al profitto finanziario, come bisogna misurarlo? Nel breve o nel lungo periodo?» [Hatch 1999, 8].

De Leonardis [2001, 65], riprendendo il vasto dibattito sull'approccio cognitivista, parla di «dominio cognitivo» in riferimento agli schemi cognitivi impliciti che ci consentono di «inquadrare» la realtà. Ciò che noi vediamo dell'organizzazione dipende dalla nostra «idea» di organizzazione. Etimologicamente il concetto di *idea* (dal greco *Eidos*) racchiude il significato di aspetto, forma, immagine. Il dominio cognitivo è una sorta di «immagine sorgente», spesso implicita ed irriflessa, che fornisce i contorni a ciò che noi vediamo. Ma il concetto di idea contempla anche il significato di conoscenza e comprensione (dal greco *Eidon*). Seguendo i suggerimenti dell'etimologia, la nostra idea di organizzazione guida anche le nostre teorie sull'organizzazione, le nostre credenze sui nessi causali ed i meccanismi che ne regolano il funzionamento, i nostri giudizi sugli stati desiderabili, le nostre aspettative sugli stati futuri.

Osservandoci attorno possiamo ricavare molteplici esempi di come la stessa organizzazione possa essere inquadrata attivando differenti domini cognitivi. A questo proposito, qualche anno fa mi è capitato di svolgere un corso universitario sulle tematiche organizzative rivolto ad alcune giovani ostetriche. È stato piuttosto interessante ragionare con loro sulle diverse idee di organizzazione che vengono applicate ad un reparto di ostetricia da parte dello staff medico, da un lato, e del personale ostetrico-infermieristico, dall'altro. Secondo le giovani ostetriche intervenute al corso⁸ si confronterebbero un'idea più tecnica con un'idea più «umanistica» del reparto. Nel primo caso il reparto viene concepito come un sistema di competenze, funzioni e di processi organizzativi che si coniuga alla dotazione tecnologica ed al layout. Il parto costituisce l'evento clou della prestazione organizzativa. L'indicatore principale della performance è rappresentato dalla percentuale di parti andati a buon fine, senza incidenti e complicanze per la partorientente o per il nascituro. Le competenze, le tecnologie, i processi si sviluppano e si affinano in funzione dell'evento principale verso cui l'organizzazione è protesa. Le variabili rispetto alle quali tale organizzazione si dimostra più sensibile sono di ordine tecnico e quantitativo: andamento del tasso di fertilità nella popolazione di riferimento, età delle gestanti/partoriententi, epidemiologia delle patologie del feto, incidenza dei parti cesarei, innovazioni relative agli strumenti, alle tecniche ed alle risorse farmacologiche da applicare in campo diagnostico, operativo e terapeutico. Dal punto di vista organizzativo prevale la concezione del reparto come un insieme di figure professionali specializzate con ruoli chiaramente distinti, sia in senso verticale che in senso orizzontale.

Nel caso del personale ostetrico-infermieristico prevale invece un'idea, dicevamo, più umanistica. L'ambito di attenzione e la sensibilità cognitiva si allarga rispetto all'evento-parto, abbracciando la fase di gestazione e la fase del puerperio. L'oggetto principale del servizio è la persona. La dimensione fisiologica assume una posizione di primo piano rispetto a quella patologica. Contano molto di più, rispetto alla prospettiva precedente, le sfere emotiva, simbolica e relazionale, sfere che interagiscono paritariamente con quella organica. Il bisogno di senso dei pazienti (relativo in particolare alla nascita, ma anche al concetto di maternità e di paternità), il bisogno di benessere psicofisico, di relazioni empatiche, godono di considerazione primaria. Di qui si sviluppa la sensibilità su aspetti che dal punto di vista dell'evento-parto potrebbero apparire di «contorno», ma che in questa nuova luce risultano centrali. Nella definizione

⁸ Naturalmente, la versione che mi avrebbero fornito i medici sarebbe stata piuttosto differente.

del servizio emergono così concezioni, soluzioni ed esperienze nuove: ad esempio, le esperienze delle cosiddette forme di “parto dolce”, il ritorno del parto presso il domicilio della partoriente o le sperimentazioni di riproduzione, dentro il contesto ospedaliero, di spazi “familiari”, risposte differenziate nei confronti delle donne e delle famiglie provenienti da altri paesi e da altre culture (il cui numero è notevolmente aumentato negli ultimi anni). Le conseguenze di tali diversi domini di inquadramento di cui è portatore il personale ostetrico-infermieristico sono anche organizzative, nella misura in cui la specializzazione risulta meno rilevante, mentre più importante diventa la capacità di lavoro in team.

Quindi, due idee di organizzazione profondamente diverse che convivono, a volte in maniera conflittuale, a volte in maniera sinergica, dentro i reparti di ostetricia. Esse derivano da differenti bagagli o repertori cognitivi (costituiti da immagini, visioni, teorie, giudizi, valori) applicati ad una specifica fattispecie organizzativa. Bagagli che si sono costituiti grazie ad esperienze differenziate: percorsi di scolarizzazione e di maturazione delle competenze professionali, ma anche distinti ruoli e responsabilità di cui le professionalità in questione sono investite dall'organizzazione. Il confronto tra queste due “anime” è particolarmente interessante da un punto di vista sociologico, perché è fatto di giochi di competizione, cooperazione, influenza e potere da cui dipende il percorso evolutivo di un reparto come quello descritto.

Noi siamo dunque portati a inquadrare l'organizzazione attraverso idee guida che nella loro espressione più generale ed astratta diventano immagini, metafore, associazioni mentali. Durante l'ultimo corso di sociologia dell'organizzazione ho sottoposto ai partecipanti il quesito di associare mentalmente la propria idea di organizzazione ad un oggetto, una forma, una situazione concreta. Sono emerse delle associazioni estremamente interessanti. Le elenco qui di seguito (senza omissioni o modifiche) in ordine sparso:

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| * famiglia contadina | * regno animale |
| * ragnatela | * puzzle |
| * orologio | * teatro |
| * macchinario | * internet |
| * api | * albero |
| * automobile | * sorgente |
| * castello | * organismo |
| * gioco degli scacchi | * Budda |
| * cellula | * rete |
| * ologramma | * piramide |

Tutte queste immagini, associazioni o metafore riflettono ed implicano nel contempo modi diversi di inquadrare le organizzazioni. Ritroviamo l'idea di un meccanismo, di un insieme di pezzi, ingranaggi, funzioni che consente di ottenere, attraverso il funzionamento interdipendente ed integrato, determinati risultati (macchinario, automobile, orologio, puzzle); c'è l'idea di una struttura basata su relazioni verticali e rapporti gerarchici (piramide, castello); viene contemplata la dimensione sociale dei rapporti e dei ruoli organizzativi (famiglia contadina, teatro); si considerano i margini d'azione strategica che i soggetti ricavano e gestiscono all'interno del sistema di regole e norme, formali ed informali (il gioco degli scacchi); riconosciamo l'idea dell'organizzazione come un sistema dove si svolge un'azione collettiva, basata sulla

collaborazione, attiva ed impegnata, dei partecipanti (le api); ritroviamo l'immagine di un sistema organico "vivente", capace di autoriprodursi, di evolvere e di crescere, adattandosi all'ambiente esterno (l'organismo, la cellula, l'albero); si evoca l'immagine dei *network* tra organizzazioni, dei "campi" relazionali, delle popolazioni organizzative (ragnatela, internet, il regno animale); infine, qualche immagine ci fa pensare alla dimensione inventiva, creativa, virtuale e "spirituale" delle organizzazioni (sorgente, ologramma, Budda). A ben guardare le immagini suggerite dagli studenti contengono buona parte della storia del pensiero organizzativo. E sottolineo il fatto che ciò è avvenuto in una delle primissime lezioni, quando gli studenti erano ancora a digiuno in termini di contenuti. Troviamo un'ulteriore conferma del fatto che i domini cognitivi utilizzati dagli attori sociali non sono così distanti da quelli che informano le teorie prodotte o utilizzate da studiosi e consulenti organizzativi.

Immaginiamo di distribuire queste diverse immagini su un piano (analitico). In base a quale criterio possiamo distribuirle sul piano medesimo? Possiamo dapprima tracciare le coordinate che delimitano e distinguono tale spazio. Allo scopo prendiamo spunto dallo schema analitico a suo tempo messo a punto da Scott [1994] basato su due principali dimensioni. Dall'incrocio delle due coordinate avremo successivamente la possibilità di distinguere quattro principali prospettive generali di "inquadramento" delle organizzazioni.

1.2.2. La prima coordinata: reificare o socializzare

La prima coordinata che delimita e distingue lo spazio dei domini di inquadramento delle organizzazioni si basa sulla natura che può essere attribuita alle organizzazioni. L'asse analitico in questione vede come punti cardinali di riferimento le due concezioni inizialmente proposte da Gouldner – e riprese successivamente da altri come Thompson [1988] e Scott [1994] – dell'organizzazione *come un sistema razionale*, da un lato, e *come un sistema naturale*, dall'altro.

Nel primo caso, le organizzazioni vengono concepite come strumenti deliberatamente costruiti ed ottimizzati per raggiungere fini specifici e specificati. Vige pertanto l'ipotesi del comportamento organizzativo fondato su basi razionali. Assunti determinati fini, l'organizzazione è quella struttura formalizzata in cui un insieme di risorse umane e materiali vengono combinate in modo da conseguire pienamente i fini medesimi (efficacia) con il minimo dispendio di risorse (efficienza). Ciò può avvenire solo perseguendo il massimo livello di coerenza ed integrazione tra le parti. Ogni componente ed ogni processo vengono sottoposti a stringenti azioni di programmazione e controllo. I fini dell'organizzazione vengono dunque *reificati*, nella misura in cui prevale «una concezione dell'organizzazione come un'entità dotata di una propria "anima" e volontà indipendente dagli individui che la compongono e dalle dinamiche tra questi ultimi» [Zan 1988, 63].

Nel secondo caso, la prospettiva del sistema naturale parte dal riconoscimento «che le organizzazioni sono, in primo luogo e più di ogni altra cosa, delle collettività» [Scott 1994, 77]. Ciò significa riconoscere che solo gli attori organizzativi, individuali e collettivi, possono avere dei fini, mentre quelli attribuiti all'organizzazione sono tutt'al più i fini della coalizione dominante. A questo proposito Zan si esprime nei seguenti termini: «L'organizzazione non ha [...] uno o più fini in sé, bensì esprime un comportamento finalizzato, tendenzialmente unificante, quale risultante dalla

mediazione tra diversi attori» [1988, 64]. L'organizzazione non è concepita, quindi, come uno strumento deliberatamente progettato, nelle mani del management, ma è concepita come una "piccola società", con proprie regole che sfuggono, almeno parzialmente, al disegno formale, poiché si tratta di proprietà emergenti dell'azione intersoggettiva che si sviluppa al suo interno. È dunque fondamentale riconoscere le differenti mentalità, idee, aspettative, interessi, logiche d'azione, valori, tratti emotivi, di cui gli attori sono portatori [Scott 1994, 80]; comprendere come questi elementi si compongano in maniera strutturata sul terreno dell'organizzazione, determinandone gli effettivi comportamenti. In questa prospettiva, l'organizzazione diventa pertanto il luogo delle «interazioni strutturate (non casuali, riconducibili a un tipo di modello) tra attori indipendenti, che modificano la loro azione nel corso e a causa dell'interazione, cioè dei comportamenti altrui» [Pichierri 2005, 8].

La distinzione appena tratteggiata definisce dunque due diversi modi di vedere ed intendere l'organizzazione. Nel primo caso ne vediamo l'organigramma, la struttura di comando e controllo, le funzioni specializzate e le loro relazioni, le regole ed i programmi di funzionamento; nel secondo caso vediamo le strutture di interazione a cui danno vita le persone ed i gruppi, nei loro incessanti giochi di scambio, collaborazione e competizione (sul piano materiale e simbolico) che si svolgono nell'arena organizzativa e ai suoi confini. La seconda prospettiva, che Pichierri definisce della «azione organizzata» [*ibidem*], è evidentemente quella più familiare per la sociologia.

Si tratta di una polarizzazione sul piano degli orientamenti cognitivi che ha forti ricadute anche nella vita organizzativa di ogni giorno. Cerco di portare un esempio esplicativo. Qualche tempo fa, nel corso di una chiacchierata informale, un consulente aziendale mi ha rivelato di aver maturato la seguente convinzione: «più le aziende cercano di organizzarsi e più chi le vive dall'interno vede la loro "disorganizzazione". D'altronde, questa disorganizzazione costituisce il loro punto di forza, perché è grazie ad essa che alla fine riescono a conseguire i risultati». Ci troviamo di fronte a delle valutazioni che sono in linea con un vissuto molto diffuso. Molti, parlando della propria organizzazione, riconoscono una sorta di paradosso: «"la nave va", a volte "va veloce", anche se l'equipaggio risulta piuttosto squinternato, spesso a causa di un capitano di bordo non all'altezza della situazione». Si tratta, evidentemente, di giudizi che sono figli di una definizione dell'organizzazione ristretta soltanto alla prima prospettiva, quella del sistema razionale. È abbastanza evidente il riduzionismo e lo strabismo cognitivo. L'organizzazione non viene letta (anche) come un "sistema naturale", come il prodotto strutturato dell'interazione tra gli attori organizzativi, quantunque si intuisca che è questa la componente che fa "girare" l'organizzazione stessa. Abbiamo dunque a che fare con una dimensione organizzativa di cui vengono percepiti gli effetti, ma che resta invisibile ed ignota, poiché mancano gli opportuni filtri e strumenti cognitivi. Sembra di riscontrare qualche analogia con quella che i fisici chiamano l'antimateria.

La conseguenza è che il "sistema naturale" diventa sinonimo di "disorganizzazione". Tale etichettatura inibisce l'attitudine a ricercare o riconoscere un senso e delle strutture di ordinamento in questo "lato nascosto" dell'organizzazione. E questa debolezza sul piano cognitivo si traduce inevitabilmente in una debolezza anche sul piano dell'azione e dell'elaborazione di interventi capaci di produrre cambiamenti controllati e orientati al risultato.

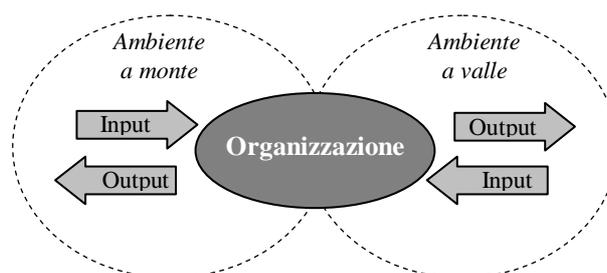
1.2.3. La seconda coordinata: guardare dentro o guardare fuori

Nella formulazione originaria di Gouldner la distinzione tra organizzazione come sistema razionale e come sistema naturale conteneva un'ulteriore dimensione rispetto a quella appena discussa. Si tratta della concezione dell'organizzazione come *sistema chiuso* o come *sistema aperto*. Questi due poli concettuali definiscono la seconda coordinata che assumiamo per la delimitazione e la distinzione dei domini di inquadramento delle organizzazioni.

In base alla prima prospettiva, il dominio cognitivo contempla essenzialmente i fenomeni che si verificano all'interno delle "mura perimetrali". È la prospettiva assunta dalle teorie "classiche", come quella di Taylor, di Weber, della scuola managerialista (Fayol, Moonley, Urwick), di Barnard, o della scuola delle reazioni umane. L'attenzione analitica primaria è riservata alle forze che determinano l'equilibrio funzionale ed il grado di integrazione del sistema organizzativo. L'idea di organizzazione come sistema aperto, la seconda prospettiva, si è invece fatta spazio con l'avvento della teoria generale dei sistemi, specie a partire dagli anni '60 del secolo scorso [Hatch 1999, 35-41; Scott 1994, 105-107]. Da questo momento si è cominciato a concepire l'organizzazione come un sistema che interagisce con il proprio ambiente, scambiando con esso risorse materiali e simboliche.

Grazie a questa prospettiva, sorge la consapevolezza che la sopravvivenza, l'equilibrio e lo sviluppo dell'organizzazione non dipendono soltanto dall'efficacia e dall'efficienza del suo funzionamento interno, ma anche dal bilancio degli scambi con il proprio ambiente, ovvero, in altri termini, dalla qualità del suo adattamento, osservato nel suo sviluppo evolutivo. Basti pensare ai casi non infrequenti di imprese che si trovano in forti difficoltà, pur in presenza di buone *performance* di produttività e qualità del prodotto, perché il bene o servizio erogato non viene adeguatamente assorbito dal mercato; oppure perché sussistono difficoltà di ordine finanziario (problemi di restituzione dei debiti e difficoltà di accedere a nuovo credito).

Figura 1. Il sistema degli scambi con l'ambiente



La prospettiva dell'organizzazione come sistema aperto conduce pertanto il nostro sguardo sui molteplici scambi che l'organizzazione effettua con il proprio ambiente, a monte ed a valle, in entrata ed in uscita. Dall'ambiente a monte riceve risorse materiali (materie prime, semilavorati, beni di consumo, macchinari, attrezzature, infrastrutture, ecc.), risorse finanziarie (finanziamenti, prestiti, capitali di rischio), risorse umane (dipendenti e collaboratori), servizi (consulenze, servizi professionali, servizi amministrativi, servizi di tipo operativo, ecc.), risorse di tipo immateriale (know how, cultura, reputazione, fiducia ecc.). Tutte queste risorse vengono acquisite generalmente a titolo oneroso e, quindi, ad esse corrispondono delle risorse in uscita.

L'organizzazione, attraverso il processo produttivo, combina le risorse immesse, trasformandole nel bene o servizio che, a valle, viene offerto ai consumatori, clienti o utenti. Questi ultimi ricevono tale prestazione, remunerandola in forma diretta o indiretta⁹ e quindi generando ulteriori flussi in entrata¹⁰.

L'andamento di medio periodo dell'organizzazione dipenderà dal bilancio degli scambi con l'ambiente, come del resto accade a qualsiasi essere vivente: bilanci in perdita corrispondono a situazioni di rischio per la sopravvivenza, bilanci in pareggio a situazioni di equilibrio più o meno precario, bilanci positivi sono la premessa per la crescita e lo sviluppo. Si tratta di un principio generale che si applica a tutte le organizzazioni, le grandi e le piccole, le imprese e le associazioni, le strutture pubbliche e quelle private.

Possiamo validare questo principio, peraltro intuitivo, richiamando delle situazioni che di primo acchito sembrerebbero contraddirlo. Ad esempio, non è difficile imbattersi in organizzazioni i cui bilanci di esercizio si chiudono sistematicamente in perdita. Ci si può chiedere come facciano a sopravvivere. La risposta è semplice: ci sono a monte dei flussi di entrata sostenuti da qualche finanziatore disposto a ripianare le perdite immettendo nel sistema capitali freschi. Si può trattare di investitori o creditori privati i quali ritengono che in futuro gli investimenti ed i crediti potranno essere remunerati, oppure dell'operatore pubblico che giudica importante, per qualsiasi ragione, sostenere tale organizzazione. Un secondo esempio può essere quello di un'associazione di volontariato che fornisce servizi a titolo gratuito (ad esempio servizi di assistenza a domicilio per gli anziani). Anche in questo caso ci si può chiedere come possa sopravvivere, visto che all'erogazione del servizio (output in uscita) non corrisponde una remunerazione (output in entrata). Come in precedenza la risposta è banale se si osservano nel complesso i flussi di scambio del sistema. Si verifica che l'erogazione gratuita del servizio a valle viene compensata a monte dall'immissione di risorse lavorative altrettanto gratuite (collaboratori volontari) e/o da supporti finanziari pubblici o privati (ad esempio, fondazioni o donatori privati).

Va peraltro sottolineato che il bilancio degli scambi con l'ambiente si gioca non solo in base a parametri quantitativi e flussi materiali ed operativi, ma anche in base a parametri qualitativi, a flussi immateriali e simbolici. In primo luogo, osserviamo che tutte le risorse in entrata ed uscita producono ed hanno valore non solo in funzione delle loro quantità e dei loro costi, ma anche delle loro qualità¹¹. Pensiamo, ad esempio, a quanto la qualità delle forniture a cui ricorre un'impresa (ad esempio, di materiali o di semilavorati) contribuisca alla qualità del bene finito immesso nel mercato. Inoltre, le organizzazioni inserendo nel proprio organico dei dipendenti o instaurando dei rapporti

⁹ Si può parlare di pagamento indiretto di un bene o servizio nel momento in cui, poiché è ritenuto pubblico o di utilità pubblica, il suo costo viene sostenuto, in tutto o in parte, dal finanziamento pubblico e quindi risulta a carico della fiscalità generale.

¹⁰ Tra gli scambi a valle vi è anche quello, spesso trascurato, dei flussi in uscita dei sottoprodotti di "scarto" dell'organizzazione. L'elenco è piuttosto lungo: attrezzature obsolete, materiali esausti, sostanze inquinanti, rifiuti, scarti di produzione, lavoratori infortunati, lavoratori disoccupati, ecc. In alcuni casi la società è disposta ad accogliere questi sottoprodotti "gratuitamente". Si parla al proposito di esternalità negative derivanti dell'attività produttiva.

¹¹ Assumiamo qui il concetto di qualità riferendoci ad esso in generale, ben consapevoli della sua multidimensionalità. Per qualità di un bene o di un servizio possiamo infatti intendere molte cose diverse: ad esempio la sua affidabilità, la sua durata, il grado di personalizzazione, i contenuti estetici ed i contenuti di valore immateriale (ad esempio i valori ambientalistici contenuti nei prodotti "bio").

di servizio con collaboratori esterni (ad esempio i consulenti) “importano” dall’ambiente non soltanto “nude prestazioni”, ma anche fattori di produzione immateriali come i saperi, le conoscenze, le abilità (spesso tacite) ed altre componenti attitudinali come le culture del lavoro, le mentalità, gli stili relazionali. Sono tutti elementi che diventano patrimonio dell’organizzazione e vengono in qualche misura incorporati nei prodotti e nei servizi erogati. Infine, nelle relazioni con l’insieme dei propri interlocutori esterni l’organizzazione scambia anche risorse simboliche. Sono in gioco elementi quali l’immagine, il prestigio, la reputazione, l’affidabilità, la credibilità, i valori che gli interlocutori percepiscono. Tali dimensioni simboliche fanno dunque parte integrante degli scambi, favorendo la loro attivazione, fluidificazione ed intensificazione, come ha dimostrato in particolare la teoria dei costi di transazione [Williamson 1992]. Rispetto alle componenti qualitative, immateriali e simboliche degli scambi si registra una consapevolezza crescente, non solo in letteratura, ma anche nella prassi. Lo si può riscontrare osservando la crescita delle organizzazioni e delle imprese che stanno adottando il *bilancio sociale*, un documento ufficiale nel quale si dà pubblicamente conto degli scambi immateriali con l’ambiente, descrivendone e valutandone la tipologia, la natura, l’ammontare e la direzione [Chiesi *et al.* 2000].

Figura 2. Le prospettive di inquadramento delle organizzazioni: concezioni, prerogative e requisiti



Incrociando le due coordinate descritte in precedenza otteniamo uno schema quadripartito. Ognuno dei quadranti corrisponde ad una prospettiva generale di inquadramento delle organizzazioni, ovvero una concezione, un’idea guida, un’immagine generale circa la natura “essenziale” delle organizzazioni. Le quattro concezioni dell’organizzazione che risultano dallo schema sono: a) organizzazione come macchina; b) organizzazione come organismo; c) organizzazione come formazione sociale; d) organizzazione come campo organizzativo. A tale concezione si associa una prerogativa funzionale su cui tendono a concentrarsi le letture, le diagnosi ed i giudizi. Le quattro prerogative funzionali risultanti sono le seguenti: a) funzionamento, b) adattamento, c) cooperazione, d) isomorfismo. Infine, ad ogni quadrante corrisponde un requisito fondamentale dal quale vengono fatte dipendere le possibilità di sopravvivenza e sviluppo dell’organizzazione. I quattro requisiti fondamentali sono i seguenti: a) efficienza, b) efficacia, c) equità, e) legittimazione.

Naturalmente, coerenti con le premesse iniziali di questo paragrafo, il quadro concettuale proposto è molto generale. Esso tende a semplificare notevolmente la grande varietà di prospettive. Spero che non per questo il lettore giudichi tale strumento analitico banale o inutile. Anche sulla scorta delle esperienze didattiche, mi pare che esso possa essere di ausilio nell'ottenere una visione d'insieme dei possibili approcci all'organizzazione, in modo da comprendere meglio le descrizioni di maggiore dettaglio che la letteratura ci fornisce. Entriamo ora all'interno dello schema quadripartito, illustrando, nei seguenti paragrafi, le parti che lo compongono.

1.2.4. Organizzazione come macchina

Spesso per elogiare l'organizzazione diciamo che «funziona perfettamente, come un orologio». La metafora della macchina è quella che ha dominato il pensiero organizzativo fin dai suoi esordi. Pensiamo all'idea di organizzazione scientifica del lavoro di Taylor ed all'idea di burocrazia di Weber (siamo all'inizio del '900). Tale immagine è giunta fino a noi avendo conosciuto molti e profondi *restyling* (l'ultimo in ordine di tempo è quello del *just in time*), ma avendo anche mantenuto i "fondamentali" delle origini. La persistenza di tale prospettiva è facilmente comprensibile. Si considerino i seguenti esempi.

- Quando ordiniamo un'automobile ci aspettiamo che l'auto che ci verrà consegnata sia esattamente uguale (in termini estetici, di funzionalità e di prestazioni) a quella fotografata e descritta nel catalogo (ciò vale per qualsiasi altro manufatto).
- Come utenti dei servizi pubblici, poche cose ci fanno imbufalire di più di un treno in ritardo.
- Quando prendiamo l'aereo diamo per scontato che nulla, assolutamente nulla, sia lasciato al caso ed all'improvvisazione (non per nulla, prima del decollo, ci vengono illustrate le "procedure d'emergenza" che ai più appaiono "inutili" ma che in realtà hanno il potere di lenire l'ansia).
- Anche i più accesi detrattori della McDonald's, se si trovassero in un contesto in cui l'igiene lascia molto a desiderare, probabilmente salterebbero con sollievo la visione dell'insegna con la celebre M gialla ed entrerebbero nel locale senza indugio.
- Quantunque giudichiamo elefantiaci, dispendiosi e poco efficaci i concorsi pubblici, difficilmente accetteremmo che venga derogato il principio universalistico che soggiace a tali procedure (uguali possibilità di accesso al "pubblico" impiego per tutti) e quindi consentiremmo di affidare la selezione alle decisioni arbitrarie dei dirigenti, come avviene nelle imprese private.
- Se ci capita di essere ricoverati, confidiamo in uno standard dei servizi indipendente dalle qualità del personale medico ed infermieristico (naturalmente il discorso è diverso se siamo alla ricerca di "eccellenze").
- Come genitori, spesso ci lamentiamo del fatto che la scuola non sa adattarsi alle caratteristiche dei nostri figli, ma, a ben pensarci, ci tranquillizza il fatto che un determinato programma ed un determinato lavoro verrà comunque svolto, a prescindere dalle caratteristiche personali degli insegnanti.
- Lavorare in una grande impresa burocratica non è il massimo, tutto è routinizzato e proceduralizzato, si lavora per compartimenti stagni, tuttavia non disprezziamo di certo la relativa sicurezza del posto di lavoro e dello stipendio che questa organizzazione ci assicura, in confronto ad altre situazioni lavorative, forse più interessanti e coinvolgenti, ma anche più precarie dal punto di vista del rapporto contrattuale.

Sono solo alcuni tra gli innumerevoli esempi di quanto come utenti apprezziamo determinate virtù dell'organizzazione e delle sue prestazioni: la precisione, la puntualità, la regolarità, l'uniformità e la standardizzazione delle prestazioni, la sistematicità, la prevedibilità, l'universalismo, l'imparzialità [Morgan 1999, cap. 1]. Si tratta di proprietà degli output organizzativi che non sono mai passate di moda. Anzi le società occidentali odierne, in cui la percezione del rischio è aumentata [Beck 2000], sembrano ossessionate dal controllo; di conseguenza, la ricerca della standardizzazione conosce una fase di recrudescenza che a volte sfiora il parossismo¹².

L'immagine guida della macchina si associa perfettamente a queste proprietà. La macchina è progettata e pianificata espressamente per assicurare determinati risultati, essendo anche sottoposta ad una costante attività di controllo e verifica tesa ad individuare le eventuali anomalie. La macchina funziona sulla base di programmi automatici, proceduralizzati, che assicurano la ricorsività a getto continuo dei comportamenti programmati. La macchina è un artefatto strumentale che può essere liberamente utilizzata da chi ne detiene il controllo. La macchina è scomponibile in una molteplicità di "pezzi" interdipendenti, integrati (ovvero collegati da punti esattamente individuati di resistenza), esecutori inerti delle istruzioni attribuite e facilmente sostituibili in caso di "rottura" o difettosità.

Secondo tale prospettiva, dunque, l'attenzione analitica è concentrata sul *funzionamento* dell'organizzazione. La qualità del funzionamento dipende da tutta una serie di parametri di progettazione organizzativa: il sistema di direzione, comando e controllo (cioè la struttura di governance e la linea manageriale), la specializzazione delle funzioni e dei ruoli specializzati, i meccanismi di coordinamento, il tipo di relazioni, i processi e le procedure seguite, le competenze dei partecipanti, ecc.

Quando una macchina "funziona" bene, anche nel linguaggio comune, diciamo che è una macchina *efficiente*: essa riesce a raggiungere i risultati prefissati con il minor dispendio di "energie" o risorse possibile, cioè con i minori costi. Tale concezione richiama il concetto di "rendimento" utilizzato in fisica, col quale si intende il rapporto tra energia (o lavoro) prodotto da un sistema termodinamico e l'energia fornita al sistema stesso (in input). Il rendimento risulta tanto maggiore, quanto minore è la "dissipazione" dell'energia fornita al sistema, ad esempio a causa degli attriti. Dunque, l'efficienza organizzativa dipende essenzialmente dalla qualità della progettazione, ovvero dal grado di produttività ottenibile grazie ad un adeguato livello di specializzazione delle parti, dalla riduzione al minimo degli "attriti" (ovvero ad inadeguatezza dei meccanismi di coordinamento) e dalla limitazione delle ridondanze (dovute a lassità delle connessioni tra le componenti). Dipende, in seconda battuta, dalla qualità della programmazione, consistente nella combinazione delle risorse e nell'allestimento dei processi organizzativi che garantiscano il conseguimento degli obiettivi specifici. Dipende, infine, dal sistema di comando e controllo, attraverso il quale l'organizzazione implementa struttura e programmi organizzativi, nonché monitorizza costantemente il proprio funzionamento, rilevando le anomalie ed apportando in tempo reale i necessari correttivi.

¹² Pensiamo a quanto siano aumentati, negli ultimi anni, nei confronti delle organizzazioni, i controlli di ogni natura operati da numerose agenzie pubbliche e private.

1.2.5. Organizzazione come organismo

La seconda prospettiva è connessa all'immagine dell'*organismo*. Come nel caso precedente l'organizzazione continua ad essere concepita come un sistema razionale. Tuttavia l'attenzione viene concentrata soprattutto sugli scambi con l'ambiente. In effetti, tutti noi sappiamo che il successo di un'organizzazione non dipende soltanto dal fatto che al suo interno tutto "funziona a puntino", ma dipende anche dalla sua capacità di adattarsi al proprio ambiente. Come in precedenza, forniamo alcuni esempi a supporto di tale affermazione.

- Facendo *window shopping* nelle nostre città, possiamo imbatterci in negozi di calzature che ci propongono i propri articoli, provenienti da marchi noti e diffusi, a cifre imbarazzanti. Chi ha prodotto quelle scarpe non punta certamente sull'efficienza e sul prezzo per essere competitivo. Punta su altri fattori: quelle scarpe sono belle, ci attirano molto, sono alla moda, sono scarpe che "valgono", il loro marchio è garanzia di qualità: alcuni di noi, se "possono" entrano, le provano e le comprano.
- Se siamo dei ciclamatori, patiti della bicicletta sportiva, in procinto di "farci una bici nuova", è molto probabile che preferiamo una bici *su misura*, costruita appositamente per noi da un artigiano, rispetto ad una bicicletta *di serie*, prodotta industrialmente in qualche paese asiatico e venduta in un supermarket sportivo; non per nulla, siamo disposti a sborsare, nel primo caso, una cifra significativamente superiore.
- In questi anni sono proliferate in Italia società specializzate nella ideazione e nella gestione di progetti relativi ai programmi comunitari. Chi le conosce sa che si tratta di strutture brulicanti, "vitali", piuttosto caotiche, dove i professionisti vengono impiegati con la massima flessibilità¹³. Il lavoro svolto è creativo, ma, a volte, c'è anche un po' di approssimazione. Facilmente si può provare la sensazione di essere dei "dilettanti allo sbaraglio". Il problema fondamentale di queste organizzazioni è arrivare a consegnare i progetti in tempo e le scadenze sono quasi sempre troppo ravvicinate per approfondire molto le proprie conoscenze. In corrispondenza delle scadenze dei bandi queste organizzazioni entrano in fibrillazione. La tensione e lo stress si toccano con mano. Non esistono orari di lavoro, regole e procedure. La parola routine può essere tranquillamente bandita dal loro vocabolario.
- Un ulteriore tipo di organizzazione che ha conosciuto negli ultimi anni una crescita considerevole sono le Onlus o le cooperative sociali che operano in favore di soggetti svantaggiati e delle loro famiglie (anziani, portatori di handicap, immigrati, ecc.). Una copiosa letteratura dimostra che ciò si deve non solo al fatto che esse offrono servizi meno costosi rispetto a quelli originariamente erogati da enti pubblici, ma soprattutto che esse sono in grado di fornire i cosiddetti "beni relazionali" [Donati 2001], cioè erogano il servizio riservando la massima attenzione alla persona, alla taratura dell'intervento sui bisogni del soggetto, all'empatia che unisce operatori ed utenti.
- Un esempio del complesso sistema di relazioni che viene a generarsi per la produzione e vendita di un'automobile: «Il cittadino americano che compera della General Motors una Pontiac Le Mans si impegna inconsapevolmente in una transazione internazionale. Dei 10.000 dollari pagati alla GM, circa 3.000 dollari vanno alla Corea del Sud per montaggi e lavoro eseguiti da operai generici, 1.750 dollari vanno al Giappone per componenti avanzati (motori, alberi di trasmissione elettronica), 750 dollari alla Germania occidentale per la progettazione stilistica e tecnica, 400 dollari a Taiwan, a Singapore ed al Giappone per l'acquisto di piccole componenti, 250 dollari alla Gran Bretagna per servizi pubblicitari e di marketing e circa 50 dollari all'Irlanda e alle Barbados per l'elaborazione dei dati. Il

¹³ Mintzberg [1985] ha efficacemente etichettato questo tipo di organizzazioni come *adhocrazie*.

rimanente, meno di 4.000 dollari, va agli strateghi di Detroit, ad avvocati e banchieri di New York, ai gruppi di lobby di Washington, a lavoratori delle assicurazioni e dei servizi sanitari sparsi un po' dappertutto nel Paese, e agli azionisti della General Motors, la maggior parte dei quali risiede negli Stati Uniti, anche se un numero crescente di essi è costituito da cittadini di nazionalità straniera» [Reich 1993, 128].

In epoca di post-fordismo basta guardarci un po' attorno per rimpinguare lautamente gli esempi appena forniti. Mentre infatti durante la fase fordista si pensava prima a produrre e poi a vendere (modello del *supply push*), oggi vige un assetto di mercato opposto: sono i consumatori che "detengono lo scettro" nel mercato (modello del *demand pull*) [Blasutig 2004]. Se il modello precedente consentiva alle organizzazioni di concentrarsi prioritariamente sulla produzione, e quindi sul funzionamento, oggi sembra prevalere la necessità di perseguire un elevato livello di «accoppiamento» o sincronizzazione con i mercati di riferimento, posti a monte e a valle dell'organizzazione [Mariotti 1994, 41].

Ciò significa, in primo luogo, saper identificare i bisogni, anche inespressi, e fornire risposte sempre più mirate e specifiche, meglio se giocate di anticipo rispetto ad eventuali concorrenti. È così possibile sfruttare le rendite di posizione ottenibili in terreni poco o per nulla battuti. In un libro di grande successo (soprattutto nel mondo anglosassone), *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, si descrivono i vantaggi derivanti da questo tipo di strategia [Chan, Renée 2005]. Ad essa si può ricondurre l'esempio di un'azienda produttrice di orologi che all'inizio degli anni '80 è uscita da una competizione – che la vedeva perdente – centrata principalmente sul grado di precisione, una competizione che era divenuta parossistica (si giocava su margini d'errore dei decimi di secondo all'anno). In seguito ad una profonda riflessione sulla propria identità e sulla natura del prodotto, essa è stata capace di "attivare" un nuovo mercato, in cui l'orologio è stato concepito primariamente come oggetto ornamentale, apprezzabile soprattutto per gli aspetti cromatici e decorativi, collezionabile ed intercambiabile, visto il prezzo molto accessibile. Grazie a tale "invenzione" questa è diventata la più grande azienda orologiera del mondo.

A questo punto, possiamo dunque comprendere l'importanza della seconda prerogativa funzionale su cui possono essere orientate le nostre attenzioni analitiche verso le organizzazioni. Riguarda l'*adattamento* all'ambiente. In quest'ottica il successo dell'organizzazione non dipende solo dall'efficienza (anzi, in alcuni casi rileviamo che prescinde da tale requisito). Ciò che conta maggiormente è l'*efficacia*, intesa come capacità di produrre ed erogare il proprio output rendendo positivo il bilancio dei propri scambi con l'ambiente [cfr. par. 1.2.3].

La metafora dell'organismo si attaglia perfettamente a tali prerogative e requisiti. Tutti sappiamo che il successo di ogni organismo vivente dipende dalla misura in cui esso è capace di adattarsi all'ambiente da cui trae le risorse vitali. Tale adattamento deriverà dalle sue caratteristiche morfologiche e comportamentali in rapporto alle caratteristiche dell'ambiente. Ma dipenderà anche dal modo in cui quell'organismo sarà riuscito a "regolare i conti" con prede, alleati, rivali e predatori che insistono sulla stessa nicchia ambientale.

Traslando la metafora nella realtà delle organizzazioni, diciamo che esse debbono essere tanto più organiche quanto più l'ambiente di riferimento è mutevole, variegato, instabile e soggetto a cambiamenti poco prevedibili [Burns e Stalker 1961]. È evidente che a queste condizioni l'insensibilità alle variazioni ambientali dei sistemi meccanici

risulterebbe esiziale. Un'elevata adattabilità all'ambiente richiede l'impiego di strutture organizzative flessibili, fondate su risorse poco specializzate, polivalenti e capaci di agire in maniera autonoma.

La prospettiva organicista si fonda dunque sul presupposto che l'organizzazione dipende dalle proprie *strategie* di adattamento all'ambiente: essa non viene più concepita (progettata, gestita, analizzata) in termini assoluti (*one best way*), ma in relazione alla capacità di adattamento all'ambiente (*one best fit*). Ambiente che viene descritto come un insieme di forze, di vincoli ed opportunità, di parametri che sono esterni all'organizzazione (clienti, concorrenti, fornitori, partner, agenzie regolative, tecnologia, norme legali, ecc.).

Peraltro, abbiamo appena visto che l'efficacia dell'adattamento non dipende solo dall'*adattabilità* della struttura, ma anche dalla *strategia di interazione* con l'ambiente. *L'adattamento incorpora sia una dimensione reattiva, sia una dimensione proattiva.* Non si trascura, dunque, l'ipotesi che nell'elaborazione delle proprie strategie l'organizzazione possa retroagire su questo campo di forze, operando sui confini attraverso un'incessante attività di "politica estera": "aggressione" di nuovi mercati, scalate societarie, accordi commerciali, joint ventures, alleanze, fusioni, acquisizioni e scissioni, sponsorizzazioni, attività di lobbying, ecc. Sono "giochi di potere" ai quali i vertici strategici delle organizzazioni più strutturate dedicano molto tempo, in alcuni casi la parte preponderante. Da un punto di vista organizzativo generale tali giochi sono interpretabili come il tentativo di aumentare il "controllo" sul proprio ambiente e sugli altri soggetti che si contendono le risorse scarse. In questo modo si possono ottenere relazioni di scambio più fluide, prive di frizioni e, quindi, più profittevoli [Williamson 1992]. È possibile inoltre ridurre il grado di dipendenza da fattori o soggetti presenti nel proprio specifico contesto ambientale che possono, in qualche modo, mettere a rischio la salute e la prosperità dell'organizzazione [Pfeffer e Salancik 1977].

1.2.6. *Organizzazione come formazione sociale*

Ci spostiamo ora nel terreno delle interazioni sociali strutturate, fondato sulla concezione dell'organizzazione come "sistema naturale" (cfr. par. 1.2.2). Concentriamo l'attenzione prevalentemente sulle relazioni interne. Il problema non è la funzionalità tecnica (coerenza operativa del sistema di ruoli e funzioni), ma la qualità dei «materiali addensanti» che tengono insieme l'organizzazione [De Leonardis 2001, 31]. Il presupposto analitico è che i mezzi, cioè le persone, non siano inerti di fronte all'organizzazione, ma controllino strategicamente i propri contributi, interpretino "liberamente" il proprio ruolo, partecipino in maniera più o meno intensa alla vita organizzativa. Anche in questo caso ricorriamo a qualche esemplificazione.

- A molti di noi sarà capitato di ricevere gli stessi servizi da varie organizzazioni del tutto simili dal punto di vista strutturale (tipologia dei servizi erogati, struttura organizzativa, profili professionali impiegati, dotazione tecnologica, regolazione istituzionale, ecc.) e di verificare differenze profonde dal punto di vista dei contenuti e delle modalità di erogazione (natura, efficacia e qualità del servizio fornito, atteggiamento di disponibilità e solerzia, ecc.). Da cosa dipendono queste differenze? Non basta fare riferimento a fattori strutturali. Occorre fare appello ad altri fattori di natura sociale, simbolica o espressiva che presidono i comportamenti organizzativi.

- Un esempio classico. Ci sono due squadre di calcio. Entrambe giocano nella massima serie. La prima è una blasonata squadra metropolitana, l'altra è espressione di una piccola città di provincia. La prima, dispone di risorse incomparabilmente superiori alla seconda. Può pertanto allestire una formazione con una "cifra tecnica" (la somma delle qualità tecniche individuali) decisamente superiore. Eppure, alla fine del campionato, accade non di rado che la squadra di provincia eguagli o superi quella metropolitana. Tale esito anomalo viene sempre spiegato attribuendolo alle differenze relative al gioco "collettivo" ed allo "spirito di squadra".
- Una impresa farmaceutica organizza corsi di formazione per i propri informatori medico-scientifici presso alberghi a cinque stelle in rinomate località turistiche. In un'ottica strettamente economica e funzionale questa scelta appare difficile da giustificare. Se gli stessi eventi formativi fossero organizzati presso la sede centrale otterrebbero i medesimi risultati (diffusione delle competenze, attivazione di relazioni tra colleghi) a costi decisamente più contenuti. Ma, abbandonando una prospettiva economicista, la scelta si spiega facilmente. Questi eventi formativi vogliono esprimere dei significati simbolici per agire sul senso di appartenenza e sulle motivazioni dei partecipanti. Ci troviamo di fronte a manifestazioni di «ingegneria della cultura» [Kunda 2000]. Quali potranno essere gli esiti? Non necessariamente positivi, se i partecipanti riconoscono una distanza incolmabile tra l'immagine patinata che l'azienda vuole offrire loro e l'immagine molto più prosaica che essi ricavano dall'esperienza quotidiana.
- Dopo tanti tentativi finalmente un giovane laureato riesce a vincere un concorso pubblico. Viene immesso in ruolo. Il dirigente di riferimento del proprio ufficio è relativamente giovane. Con tutti i collaboratori mantiene le distanze e spesso si comporta in maniera non proprio garbata. L'unica eccezione è rappresentata da un impiegato di vecchia data, oltre tutto inquadrato a livello intermedio, con il quale il dirigente si dimostra sempre gentile, "familiare" nei rapporti, a volte quasi deferente. Ben presto il giovane neoassunto capisce chi comanda veramente in quell'ufficio. La struttura di autorità operante non corrisponde per nulla a quella formale.
- Un'impresa che produce motociclette sposa una nuova filosofia produttiva, adottando il modello del *just in time*. Le maestranze sono costituite da operai piuttosto esperti, abituati a lavorare secondo modalità tradizionali. Tali maestranze si dimostrano da subito piuttosto recalcitranti nei confronti del nuovo modello (che li priva delle possibilità di autonomia e controllo nell'espletamento del proprio lavoro). In risposta a tali difficoltà, la dirigenza provvede a reclutare una nuova generazione di giovani operai. Alleggerisce il più possibile il vecchio organico ed istituisce una linea di produzione funzionante secondo gli standard produttivi tradizionali, a cui vengono adibiti i vecchi operai ancora rimasti.

Gli esempi appena esposti sono accomunati dal fatto che evidenziano la irriducibilità della vita organizzativa rispetto al disegno formale delle organizzazioni. Il disegno formale dell'organizzazione, uscito dalla stanza del progettista, deve in seguito viaggiare attraverso il cervello, le gambe, il cuore delle persone che "animano"¹⁴ l'organizzazione. In quest'ottica il disegno organizzativo corrisponde ad un canovaccio, ad un *setting* scenografico a cui gli attori organizzativi si ispirano per recitare il proprio ruolo e per produrre intersoggettivamente la "rappresentazione" organizzativa.

Si tratta di una consapevolezza che si è fatta spazio nel pensiero organizzativo fin dai primordi. L'imprinting iniziale fu dato da due fondamentali intuizioni, entrambe collocabili negli anni '30 del secolo scorso. La prima ebbe origine grazie alle

¹⁴ Può essere interessante ricordare che etimologicamente l'anima è da intendere come il "soffio vitale" che sostiene ogni essere vivente.

celeberrime ricerche condotte presso gli stabilimenti della Hawthorne della Western Electric da cui prese le mosse la scuola delle relazioni umane (cfr. Bonazzi 1998, cap. 2). La “scoperta” riguardò la *rilevanza della dimensione espressiva* dell’azione organizzata (dimensione indicata dal legame tra le performance ed il sistema delle relazioni e delle identità sociali). La seconda derivò dalle riflessioni di un manager di ampie e profonde vedute quale fu Chester Barnard [1970]. Il concetto di base è che *tra i moventi individuali e le finalità dell’organizzazione c’è sempre uno scarto*. Il contributo dei partecipanti non può essere dato per scontato, ma risulta sempre *a) parziale, b) contingente e c) reversibile*, risultando sensibile al sistema di incentivi (tra i quali quelli di carattere normativo o simbolico appaiono decisivi).

Il concetto di *formazione sociale*¹⁵ costituisce la cornice concettuale più adeguata a figurare questo tipo di prospettiva. In sociologia il concetto di formazione sociale indica il «fluire di processi di avvicinamento e distanziamento interpersonale, di associazione e dissociazione che rappresentano l’elemento costitutivo della vita sociale» [Gallino 1993, 308]. Tale concetto rimanda dunque alla instabilità dei vincoli associativi, alla loro dimensione processuale, alla componente dialettica delle relazioni, alla lassità delle connessioni tra le parti. Si differenzia sostanzialmente dal concetto di *sistema sociale* che presuppone uno stato di equilibrio delle strutture relazionali e delle interdipendenze strette tra parti connesse su basi funzionali.

Alla luce di questo concetto, la nostra attenzione è portata a considerare quali siano e come agiscano i “materiali addensanti” che tengono insieme e che “fanno camminare” le organizzazioni, posta l’instabilità, contingenza e reversibilità del vincolo associativo. Possono le organizzazioni essere considerate delle semplici «unioni di scopo» [De Leonardis, 2001, 49]? Assumendo tale ipotesi, le persone parteciperebbero all’azione collettiva in base ad una convenienza o ad un interesse (di qualsiasi natura); su questa base, si renderebbero disponibili ad assoggettarsi all’autorità gerarchica dell’organizzazione, a rispettarne le norme e le regole formali, ad incarnare i ruoli affidati loro.

È proprio così? C’è da essere scettici rispetto a questa interpretazione. Sappiamo che i partecipanti all’organizzazione non assumono una logica binaria (assoggettarsi/non assoggettarsi alla struttura organizzativa). Ma il loro comportamento è basato su logiche di decisione e di azione più complesse, per cui essi dispongono di margini di scelta relativa al grado, all’intensità ed alla “qualità” della loro partecipazione (cosa fare, quanto fare, come fare, con che impegno, ecc.). L’esperienza ci insegna che nelle organizzazioni sono disponibili ampi margini di tolleranza tra chi fa di più e chi fa di meno, tra chi fa meglio e chi fa peggio, tra chi ci mette impegno e passione e chi gioca al risparmio, tra chi collabora e chi “gioca per sé” (cfr. par. 1.3.2). Non solo, ma sappiamo anche che se tutti facessero solo ciò che sono tenuti formalmente a fare, come accade in occasione del cosiddetto sciopero bianco, le organizzazioni risulterebbero paralizzate.

Quindi l’azione collettiva che tiene in vita le organizzazioni, non può essere fondata unicamente sulla convenienza o l’interesse a partecipare che gli attori organizzativi valutano in base ad una mera razionalità di calcolo. Su questa base le forze dissociative avrebbero il sopravvento. Ci vogliono pertanto “materiali addensanti” prodotti dalla

¹⁵ Le radici storiche di questo concetto vanno ricercate sia nella lettura dialettica della società operata da Marx, sia nella prospettiva dell’azione sociale di Weber [Gallino 1993, 305-308].

socialità della vita organizzativa, descritti ampiamente e con dovizia di particolari nella letteratura organizzativa. Essi possono essere distinti in tre grandi categorie:

- la prima categoria concerne i *bisogni psico-sociali degli attori organizzativi*, studiati in particolare dagli psicologi dell'organizzazione (cfr. Bonazzi 1998, cap. 4). Si tratta dei bisogni di relazionalità, appartenenza ed identità, dei bisogni di autostima basati sullo status e sulla crescita personale, dei bisogni connessi alla sfera emozionale [Solari 2004];
- la seconda categoria riguarda *le basi istituzionali dell'azione organizzativa* [De Leonardis 2001, 43-59]. La partecipazione dei membri dipende dalle convenzioni sociali che vigono nell'organizzazione (quali comportamenti sono più opportuni per continuare ad essere riconosciuti, accettati ed apprezzati dalla comunità di riferimento), dalle norme interiorizzate (ciò che i membri ritengono doveroso o necessario), dal sistema dei valori (ciò che ritengono positivo, giusto ed equo), dai paradigmi cognitivi impliciti (i modi di definire la realtà ed i comportamenti normali e scontati in determinate situazioni), dai simboli condivisi sulla cui base gli attori definiscono i propri sistemi di significato e le proprie rappresentazioni della realtà;
- la terza categoria riguarda i *legami sociali* che si determinano per effetto delle relazioni e degli scambi intraorganizzativi. In primo luogo facciamo qui riferimento ai vincoli di reciprocità ed al cosiddetto “capitale sociale” che i legami organizzativi sono in grado di produrre, da cui dipende la componente fiduciaria e collaborativa degli scambi [Granovetter 1985, Ouchi 1990]; in secondo luogo facciamo riferimento ai rapporti di potere basati non sull'autorità conferita dall'organizzazione (l'idea di potere legale di Weber), ma sul controllo di risorse strategiche, di tipo materiale o simbolico, in base alle quali alcuni attori dispongono di un potere differenziale di controllo sugli esiti degli scambi [Crozier 1991].

Gli elementi appena proposti producono la specifica amalgama da cui dipende l'evoluzione del vincolo associativo soggiacente ad ogni organizzazione intesa come formazione sociale. Nel corso dei prossimi paragrafi verranno proposti alcuni approfondimenti. Penso peraltro che per il lettore non sarà difficile collocare in questo spazio categoriale le teorie organizzative che avrà modo di apprendere consultando la ricca manualistica disponibile.

Alla luce delle precedenti considerazioni, diciamo che, se l'organizzazione viene inquadrata come una formazione sociale, la prerogativa su cui principalmente si proietta l'attenzione analitica (conoscitiva e valutativa) riguarda le basi dell'azione collettiva che fa vivere l'organizzazione, ovvero le basi della *cooperazione*. Il monito lanciato quasi settanta anni fa da Chester Barnard [1970] risuona ancora oggi forte e nitido: l'organizzazione, prima che essere uno strumento per raggiungere collettivamente determinati fini, è un sistema di cooperazione tra individui; cooperazione che non può mai essere data per scontata e deve infatti rappresentare, secondo Barnard, la principale preoccupazione di dirigenti e manager.

Coerente con questo principio generale, lo stesso Barnard sostiene che il buon dirigente deve possedere doti *a)* di complessità morale e *b)* di senso di responsabilità. In questo modo, egli può esercitare la propria leadership cercando di contemperare la pluralità di codici (interessi, idee guida, norme, valori) presenti nell'organizzazione. Quest'ultima è infatti un campo di forze in partenza poco strutturato e che trova

momenti di equilibrio (peraltro inevitabilmente instabili) grazie agli elementi di amalgama citati in precedenza. Per giungere a tali risultati il requisito fondamentale delle organizzazioni, l'elemento che deve essere perseguito con decisione, è l'*equità*. L'*equità* costituisce quel punto ideale, mai conseguibile una volta per tutte, in cui le forze associative e le forze dissociative giungono ad equilibrarsi. La sopravvivenza e lo sviluppo dell'organizzazione non dipendono, quindi, soltanto da criteri economici di efficienza ed efficacia, ma anche da criteri e giudizi di equità, che presuppongono logiche di giudizio che attengono alla dimensione sociale dell'azione organizzativa. Si tratta di una conclusione che è ormai acquisita nel pensiero organizzativo [Grandori 1999, 115-121].

1.2.7. Organizzazione come campo organizzativo

L'ultimo riquadro riguarda la prospettiva dell'organizzazione come un "campo organizzativo". Lo sguardo analitico torna, come nella lettura organicista, sulle relazioni con l'ambiente. Ma vengono adottate delle "lenti" di tipo diverso. In questo caso l'ambiente non è una struttura a cui l'organizzazione si adatta sulla base di informazioni e parametri noti, ma un campo di forze, di varia natura, con cui l'organizzazione interagisce, mettendo in moto un sistema di influenze reciproche. L'oggetto di analisi diviene pertanto non l'organizzazione in sé ed in rapporto al proprio ambiente di riferimento, bensì il sistema relazionale ed il campo di forze in cui l'organizzazione è inserita. Per sviluppare l'argomento partiamo, ancora una volta, da alcuni esempi.

- Un'impresa tradizionalmente leader nel proprio settore vive una fase critica. Il mercato si è progressivamente popolato di competitori piuttosto aggressivi. L'impresa ha provato a rintuzzare gli attacchi, agendo sulla leva dei prezzi. Tuttavia tali reazioni non hanno sortito gli effetti sperati. L'impresa allora si decide a presentare un piano di ristrutturazione. Esso prevede un drastico taglio del personale e la contestuale esternalizzazione di alcune attività (*outsourcing*). Le reazioni positive sono immediate. Le azioni schizzano in alto, perché il costo del lavoro diminuisce ed i mercati azionari si dimostrano molto sensibili verso tale variabile. Per lo stesso motivo si ridimensionano anche i problemi di accesso al credito obbligazionario, perché le società di rating attestano una maggiore solvibilità dell'impresa. L'unico problema è che si apre un fronte conflittuale con i sindacati. Questi vengono abilmente blanditi e tacitati grazie all'adozione di un piano di sviluppo e riqualificazione del personale fondato su innovativi interventi di formazione. Nel breve periodo la "cura ha funzionato", anche se non siamo certi che ciò corrisponderà ad un effettivo rilancio dell'impresa.
- Un ente di formazione professionale opera per lo più in convenzione con un'amministrazione regionale. Il suo catalogo presenta un ampio ventaglio di corsi. Il catalogo viene ridefinito radicalmente di anno in anno. In base all'evoluzione del quadro normativo la partecipazione ai finanziamenti pubblici richiede l'accreditamento della struttura. Dato questo orientamento istituzionale l'ente di formazione decide di intraprendere il percorso per la certificazione di qualità, visto che anche i concorrenti stanno andando nella stessa direzione. Ben presto si rende conto delle difficoltà. La certificazione implica un livello di formalizzazione a cui l'organizzazione non era abituata. Ad esempio, nel reclutamento dei docenti, prima affidato a sistemi informali, spicci ma efficaci, ora bisogna seguire delle procedure piuttosto macchinose. La certificazione viene vissuta dai collaboratori come un aggravio burocratico. Col passare del tempo essi individuano tutta una serie di escamotage per aggirare nella sostanza, ma rispettare nella forma, i vincoli posti dal sistema di certificazione.

- Una grande impresa giapponese decide di investire in Europa aprendo uno stabilimento produttivo. Applica alla lettera il modello organizzativo originario. L'intento si rivela molto più difficile del previsto, perché la cultura dell'ambiente esterno da cui i lavoratori provengono non appare compatibile con il modello. In particolare si scontrano un modello di relazioni industriali formalizzate (proprio del contesto locale) con un modello di partecipazione e coinvolgimento di tipo informale. L'impresa è costretta a rivedere il proprio modello in funzione del nuovo contesto culturale.
- Il mercato attuale, in molti settori, è contrassegnato da notevole incertezza e complessità. Ciò si spiega soprattutto in seguito ai cambiamenti dei modelli di consumo, ai processi di globalizzazione ed alla forte intensificazione delle innovazioni tecnologiche. Le strategie elaborate dalle imprese in situazioni come questa dipendono molto dal *frame* utilizzato per inquadrare la situazione, *frame* che può essere positivo o negativo, segnato da ottimismo o pessimismo [Tversky e Kahneman 1981]. Nel primo caso, le condizioni di incertezza e complessità vengono lette come spazi di opportunità per sviluppare azioni di innovazione di processo e di prodotto; nel secondo, come minacce che mettono a rischio le posizioni competitive acquisite ed a cui opporsi attraverso una strategia difensiva (contenimento dei costi, incremento della flessibilità operativa, affinamento del prodotto, ecc.).
- Una cooperativa che gestisce una casa di riposo decide di avviare sperimentalmente un servizio di assistenza agli anziani a domicilio. Punta strategicamente su un'elevata modularizzazione, specializzazione e standardizzazione dei servizi forniti (servizi di ristorazione, pulizia, sanitari, amministrativi, di trasporto, di animazione), replicando adattivamente il modello previsto nella struttura residenziale ed integrando le nuove attività ed il nuovo personale dentro l'organizzazione già in essere. Dopo una fase di sperimentazione la cooperativa torna sui suoi passi e sospende la sperimentazione: da un lato, il mercato non sembra apprezzare un'offerta di questo tipo perché gli interventi si rivelano troppo spezzettati e spersonalizzati, dall'altro, il modello organizzativo improntato su quello della struttura residenziale si rivela ingestibile se applicato ai servizi territoriali.
- Confrontando i diversi sistemi sanitari, emerge una caratteristica distintiva di quello italiano. Riguarda il rapporto tra medici ed infermieri. La differenza è macroscopica. In Italia ogni 100 infermieri ci sono quasi 100 medici¹⁶. In Germania ci sono 34 medici (per 100 infermieri), in Svezia 33, in Inghilterra 22, in Olanda 24, in Spagna 45, in Polonia 57. Con la sola eccezione della Grecia e del Portogallo, in tutti i paesi europei il modello organizzativo prevede una minore proporzione della componente medica rispetto a quella infermieristica nell'erogazione dei servizi sanitari. Come si può spiegare tale consistente differenza? Appare piuttosto problematico ricorrere a fattori di natura tecnica (spesa pubblica riservata alla sanità, livello o estensione dei servizi, tecnologie impiegate). Da questo punto di vista le omogeneità sono maggiori delle differenze. Probabilmente incidono in maniera marcata fattori istituzionali, connessi ai "rapporti di forza" tra le categorie professionali che si traducono in differenti modelli di organizzazione del lavoro.

Il concetto di "campo organizzativo" costituisce la cornice analitica che ci consente di inquadrare ed interpretare gli esempi appena riportati.

In primo luogo, diciamo cos'è un campo organizzativo. Tale nozione è stata sviluppata in ambito sociologico dai neo-istituzionalisti organizzativi: «per campo organizzativo s'intende un insieme di organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale» [Di Maggio, Powell 2000, 90]. Abbiamo dunque a che fare con un campo di forze eterogeneo su cui insiste ogni singola organizzazione. Le relazioni ivi generate possono essere di varia

¹⁶ Fonte: L'infermiere, n. 7-8, 2004, p. 4. I dati presentati sono relativi al 2002.

natura: dirette o indirette, a maglie strette o a maglie larghe, simmetriche o asimmetriche. Ad esempio, il tessuto relazionale di un'impresa è formato da un insieme molto vasto di attori, allargato rispetto a quelli con cui l'impresa intrattiene rapporti solo commerciali o operativi (clienti/utenti, fornitori, finanziatori, consulenti, intermediari, concorrenti, ecc.). Il campo organizzativo si allarga anche ad altri soggetti, come ad esempio i sindacati, le associazioni di categoria, gli ordini professionali, le istituzioni pubbliche (internazionali, nazionali e territoriali), le agenzie regolative pubbliche e private, le società di *rating*, le società di consulenza, le scuole, le università e gli enti di formazione professionale, i mass-media, le associazioni di consumatori, le associazioni ambientaliste, ecc.

Il campo organizzativo così concepito assume una natura istituzionale [De Leonardis 2001]. Esso agisce nei confronti delle organizzazioni che lo popolano come un *sistema di influenze*. Si tratta di influenze di tipo *a)* regolativo, *b)* normativo, *c)* cognitivo [Scott 1998, 57-69; Di Maggio, Powell 2000, 97-100]. Le influenze di *tipo regolativo* agiscono coercitivamente attraverso leggi, regole, convenzioni. Ad esempio, l'ente di formazione professionale a cui si è fatto riferimento in precedenza, ha avviato il percorso della certificazione a partire dall'obbligo di accreditarsi imposto dall'amministrazione regionale. Le influenze di *tipo normativo* danno vita a regole di appropriatezza, modelli dominanti sulle funzioni strategiche, gestionali ed operativi, sistemi di buone prassi, obbligazioni "moralì" che gravano sulle scelte e sui comportamenti delle organizzazioni. Un caso tipico possono essere le politiche di *outsourcing* citate in uno degli esempi precedenti. Infine, le influenze di *tipo cognitivo* riguardano le premesse dell'azione. Concernono le definizioni, le interpretazioni ed i giudizi (spesso dati per scontati) che danno senso ed ordine alla realtà. Mentre le influenze normative si propagano nel campo organizzativo attraverso processi di socializzazione (ad esempio, la socializzazione dei manager durante i percorsi di istruzione e formazione), le influenze di tipo cognitivo si diffondono soprattutto attraverso processi imitativi e mimetici. Ad esempio, la cornice ottimista o pessimista nell'inquadramento della situazione competitiva da parte di un'impresa è influenzata fortemente dalle opinioni circolanti in un dato momento nel campo organizzativo di riferimento.

Osserviamo che la nozione di campo organizzativo porta ad una concezione dell'ambiente sostanzialmente diversa da quella descritta precedentemente in riferimento alla prospettiva organicista (cfr. par 1.2.5).

Infatti si presuppone una composizione più ampia, articolata e complessa dell'ambiente organizzativo. Come abbiamo appena visto, le forze che agiscono al suo interno si arricchiscono di dimensioni normative, valoriali e simboliche. Ma, soprattutto, ciò che muta è la natura dell'interazione tra l'organizzazione e l'ambiente. L'ambiente non corrisponde più ad un quadro sinottico di parametri tecnici (concorrenti, clienti, fornitori, tecnologie, ecc.) a cui l'organizzazione si adatta o su cui interviene strategicamente. La possibilità di disporre di un tale quadro sinottico è piuttosto problematica. Non solo a causa della razionalità limitata delle organizzazioni e dei suoi attori, ma anche in seguito alla intrinseca complessità dei campi organizzativi di cui le organizzazioni sono parte integrante.

L'azione organizzativa non è quindi governata *in toto* dalla razionalità deduttiva orientata all'ottimizzazione. L'applicazione di tale razionalità è infatti possibile solo in situazioni decisionali ed operative relativamente semplici. Si verifica quando i problemi

da affrontare sono chiari, gli obiettivi sono definiti e comparabili tra loro, i parametri di scelta (dati, variabili rilevanti, relazioni causali) sono conosciuti, i corsi d'azione alternativi sono noti e trattabili in termini probabilistici [Grandori 1999, 75]. Se il campo decisionale ed operativo si tinge di complessità, allora sono possibili solo forme di razionalità non orientate all'ottimizzazione, ma al raggiungimento di soluzioni soddisfacenti [Simon 1958]. Tali forme di razionalità sono state variabilmente definite come «razionalità euristica», «razionalità procedurale», «razionalità automatica» [Grandori 1999, Scott 1998, March e Olsen 1992]. Quando l'azione organizzativa è segnata dall'incertezza, le organizzazioni cercano di adottare scelte e comportamenti sensati ed appropriati; nella definizione dei problemi, dei criteri e delle alternative, tendono ad adottare degli schemi di riduzione della complessità, a cominciare dall'orientamento dell'attenzione verso porzioni limitate e circoscritte della realtà.

Per questo i campi organizzativi sono costantemente percorsi da mode che i neoistituzionalisti chiamano i “miti razionali” [Meyer e Rowan 1986]. Si tratta di idee ampiamente condivise e fortemente accreditate su come una organizzazione deve comportarsi per stare sulla cresta dell'onda, per essere all'avanguardia o, più semplicemente, per poter sopravvivere. Di esempi ne possiamo trovare a bizzeffe: l'assunzione di formule organizzative, modelli e tecniche manageriali proposte dalle più accreditate *business school*, l'adozione di strumenti gestionali “avanzati” come la certificazione di qualità, la formazione aziendale, i sistemi di valutazione delle competenze, l'impiego di figure professionali emergenti. In generale si tratta di “condizionamenti ambientali” che coinvolgono tutta l'organizzazione e tutti i processi organizzativi: i suoi assunti ed i suoi valori costitutivi, ma anche le scelte e le pratiche quotidiane, gli stili relazionali, i prodotti ed i servizi offerti.

È importante rimarcare che questi condizionamenti sono un portato della complessità, dell'ambiguità e dell'incertezza che segna il campo decisionale ed operativo in cui si iscrive l'azione organizzativa. Rispetto a questo è il caso di riportare per esteso le osservazioni di Di Maggio e Powell:

«Anche l'incertezza è un importante fattore che incoraggia l'imitazione. Quando le tecnologie dell'organizzazione risultano poco chiare, quando gli obiettivi sono ambigui o quando l'ambiente genera incertezza di tipo simbolico, può accadere che le organizzazioni si modellino su altre organizzazioni» [Di Maggio, Powell 2000, 98].

«quando un'organizzazione si trova ad affrontare un problema le cui cause e soluzioni sono difficilmente identificabili, la ricerca di un modello esterno costituisce spesso una via praticabile ed economicamente vantaggiosa» [*ibidem*].

Sin qui abbiamo parlato delle influenze che l'ambiente istituzionale, incarnato nei campi organizzativi, esercita su ogni organizzazione. Peraltro i neoistituzionalisti, in particolare Scott [1998, 185], sottolineano che il sistema di influenze è di tipo circolare, quindi bidirezionale. Ciò significa che anche le organizzazioni influenzano l'ambiente e concorrono a riprodurre e rimodellare continuamente il proprio campo organizzativo di riferimento. Scott indica due principali meccanismi attraverso i quali le organizzazioni esercitano tale prerogativa: a) l'invenzione e b) la negoziazione.

Il primo dei due meccanismi rimanda al concetto di *ambiente attivato*, molto noto ed utilizzato nella letteratura organizzativista [Weick 1988]. Secondo questa prospettiva, l'ambiente non è una realtà esterna, dotata di una propria intrinseca immagine, struttura

o principio ordinatore. Viceversa le organizzazioni, nel mettere in campo l'insieme dei propri processi (conoscitivi, decisionali, gestionali, tecnici, operativi, ecc.) attivano l'ambiente stesso, gli conferiscono un significato, gli attribuiscono un ordine [Bonazzi 2002, 177]. Gli assunti impliciti, i sistemi di idee, le mappe valoriali, i *frame* cognitivi, gli schemi d'azione costituiscono il bagaglio simbolico a partire dal quale l'organizzazione costruisce la propria identità, definisce la propria immagine e quella dell'ambiente di riferimento. In questo senso, possiamo dire che l'organizzazione produce o, estremizzando, "inventa" costantemente il proprio ambiente. Nell'esempio riportato all'inizio del paragrafo relativo alla cooperativa impegnata nei servizi domiciliari agli anziani, abbiamo visto come il "modello fonte" di tipo residenziale costituisca una guida cognitiva che forgia la lettura delle opportunità esterne e delle strategie di intervento. La conseguenza concreta di tali osservazioni è che tra i modelli esterni e quelli interni viene ad instaurarsi un rapporto dialettico. Le organizzazioni dispongono sempre di margini, almeno potenziali, di autonomia e possono apportare innovazioni più o meno significative al sistema istituzionale di riferimento.

Il secondo dei due meccanismi, quello della negoziazione, rimanda la nostra attenzione alla dimensione del *potere*, fondamentale nell'analisi dei campi organizzativi, come abbiamo visto in precedenza commentando la peculiarità del sistema italiano relativa al rapporto tra medici ed infermieri nelle organizzazioni sanitarie. Il campo organizzativo corrisponde ad una struttura di relazioni, quindi a dei *network* che possono assumere configurazioni variabili: a maglie strette o a maglie larghe, accentrati o decentrati, centripeti o diffusi, omogenei o a macchia di leopardo [Granovetter 1992]. Dentro questo sistema le organizzazioni sviluppano continui rapporti di scambio in cui gli attori negoziano i contenuti, le condizioni, la natura, gli esiti degli scambi stessi, in base a mix variabili dei meccanismi di regolazione (mercato, autorità, reciprocità). Raramente tali scambi poggiano su basi relazionali simmetriche. Il potere di condizionare lo scambio è quasi sempre distribuito in maniera diseguale. Alcune organizzazioni possono godere di un potere maggiore se vantano uno status migliore o una posizione dominante all'interno del *network*, oppure se possiedono risorse, materiali e simboliche, che risultano strategiche o cruciali all'interno del sistema degli scambi. In questo caso, tali organizzazioni sono in grado di influenzare significativamente il proprio campo organizzativo di riferimento.

Dopo questa lunga e complessa (ma, speriamo, non troppo complicata) spiegazione sui campi organizzativi, risulta abbastanza agevole riconoscere la prerogativa funzionale ed il requisito di funzionamento che discendono dalla lettura delle organizzazioni come campi organizzativi. Per quanto riguarda la prerogativa funzionale diciamo che, in questa prospettiva, ciò che le organizzazioni tendono a perseguire è l'*isomorfismo* con il proprio ambiente. In termini letterali intendiamo per isomorfismo la tendenza delle organizzazioni ad adottare un principio di "similitudine", ad assumere cioè una "forma" (insieme di decisioni, strutture, processi, risultati) in sintonia con l'ambiente di riferimento e con il suo sistema di influenze (coercitive, normative e cognitive). In qualche modo, ciò significa che le organizzazioni tendono a costruirsi un'immagine somigliante ai "modelli fonte", un'identità coerente con le aspettative circolanti nel campo organizzativo.

Ciò accade perché il requisito fondamentale che appartiene a questa prospettiva riguarda la *legittimazione* che l'organizzazione riceve dall'ambiente. Molte delle attività e delle energie spese dalle organizzazioni servono a valorizzare la propria identità e

quindi a sostenere una *buona immagine* agli occhi propri ed a quelli degli interlocutori. Il riconoscimento, la reputazione, il credito, il prestigio, rispetto al proprio ruolo ed al proprio status, costituiscono “risorse” simboliche che l’organizzazione riceve dal proprio ambiente e che risultano fondamentali per la sua sopravvivenza ed il suo sviluppo [Meyer e Rowan 1986]. Naturalmente, la legittimazione è un risorsa acquisibile in funzione delle modalità, delle forme e del grado di isomorfismo che l’organizzazione consegue sviluppando la propria azione. L’adeguamento alle regole ed agli standard ambientali, secondo questa prospettiva, *valgono* di più per ciò che “rappresentano” in termini simbolici (il fatto di essere una “buona organizzazione” secondo gli standard del campo organizzativo) che per ciò che realizzano in forma tangibile. Nondimeno, le ricadute di tali rappresentazioni simboliche sono “concrete” e risultano del tutto evidenti: ad esempio, dipendenti più *committed*, investitori più propensi ad acquistare le azioni o a sottoscrivere obbligazioni, banche più disponibili ad offrire finanziamenti, sindacati meno conflittuali, consumatori più convinti e fedeli, ispettori (emissari di agenzie di controllo) più concilianti, mass media più inclini a sostenere una buona immagine.

1.2.8. Fare ordine nella cassetta degli attrezzi

Nel corso del primo paragrafo ho sostenuto che le teorie organizzative non sono solo degli strumenti necessari per chi voglia studiare le organizzazioni ed interpretarne i comportamenti, ma possono anche essere considerate, in senso lato, i “modelli fonte” che orientano l’azione organizzativa. Le teorie organizzative costituiscono pertanto degli strumenti euristici che ci aiutano a decodificare i comportamenti e le pratiche quotidiane.

In questo senso, ci si può avvicinare al pensiero organizzativo come ad una sorta di *cassetta degli attrezzi* che ci consente di “lavorare” sull’organizzazione. Ho già avuto modo di dire che questa metafora ci fa pensare ad uno strumentario articolato ed eterogeneo: gli “utensili” che lo compongono sono diversi per le caratteristiche che assumono e per le funzioni a cui possono essere adibiti. Un utilizzo appropriato si ispira a criteri di selettività e parsimonia (impiegare soltanto gli strumenti adeguati ad una determinata situazione o problema), ma anche di integrazione (utilizzare gli strumenti in maniera combinata, laddove la situazione su cui si intende intervenire è caratterizzata da molteplici risvolti, aspetti o fattori).

L’idea della cassetta degli attrezzi, dunque, ci suggerisce di non considerare mutuamente esclusive, contrapposte e confliggenti le diverse posizioni e prospettive di cui si compone il pensiero organizzativo. Ci indica viceversa la necessità di riconoscere come la diversità delle posizioni si coniughi con la loro complementarità. Inoltre, la metafora della cassetta degli attrezzi ci aiuta anche a capire che le teorie evolvono, ma raramente possono essere bollate come “superate”: gli avvitatori elettrici rappresentano oggi un’evoluzione dei cacciavite e delle chiavi inglesi; ci permettono di avvitare viti e bulloni con più velocità e minore fatica; tuttavia, questi nuovi utensili non hanno assolutamente implicato l’eliminazione di quelli tradizionali.

Nel corso del precedente paragrafo ho cercato di fare ordine nella nostra cassetta degli attrezzi, proponendo un criterio di ripartizione generale. Fuori di metafora, ho distinto quattro prospettive di “inquadramento” delle organizzazioni a partire dalle quali queste possono essere osservate, interpretate, valutate e gestite operativamente. Si tratta,

naturalmente, di una classificazione molto generale e, tra l'altro, opinabile, come tutte le classificazioni. Tuttavia, l'auspicio è che possa essere di qualche utilità. L'intento è stato quello di fornire un quadro d'insieme strutturato delle molteplici ed eterogenee immagini con cui il fenomeno organizzativo può essere rappresentato, sia dagli studiosi, sia dagli attori organizzativi. Tale quadro d'insieme dovrebbe costituire una piattaforma da cui partire per l'effettuazione delle nostre esplorazioni, ricerche ed approfondimenti sulle singole prospettive o letture, a cominciare da quelle presentate dai testi che si occupano di tematiche organizzative. Il quadro d'insieme messo a punto risulta quindi volutamente ampio. La sua strutturazione non è basata sui criteri normalmente utilizzati dalla manualistica sull'argomento (cronologico, tematico, disciplinare, ecc.). Il criterio di strutturazione va più alla radice e concerne la distinzione tra i "domini cognitivi" elementari che definiscono la natura stessa delle organizzazioni.

Tali domini cognitivi – costituiti da immagini, idee, concezioni, metafore guida – hanno a che fare, dunque, con le definizioni di base delle organizzazioni e dei problemi fondamentali che queste debbono fronteggiare e risolvere. A seconda che le organizzazioni vengano viste di più come sistemi chiusi o aperti (cfr. par.1.2.3), come sistemi razionali o sistemi "naturali" (cfr. par. 1.2.2) siamo maggiormente portati ad enfatizzare determinati problemi, processi o aspetti, rispetto ad altri. Possiamo pertanto concentrarci maggiormente sui problemi di funzionamento (organizzazione come macchina), sui problemi di adattamento funzionale all'ambiente esterno (organizzazione come organismo), sui problemi di coesione sociale (organizzazione come formazione sociale), oppure sui problemi di gestione degli scambi simbolici e delle influenze reciproche con il sistema istituzionale di riferimento (organizzazione come campo organizzativo).

Come studiosi, come consulenti, come attori organizzativi o come semplici osservatori possiamo variabilmente concentrarci su ognuno di questi aspetti generali. La scelta dipenderà da fattori contingenti, ma anche dalla nostra storia, dal nostro percorso professionale e dalla nostra sensibilità. Potremo quindi lavorare con dedizione ed impegno all'interno di ognuno dei quadranti, affinando progressivamente le nostre conoscenze e le nostre capacità di intervento. Chi, ad esempio, si occupa di gestione delle risorse umane, sia in qualità di esperto, sia in qualità di responsabile di funzione, sarà portato ad approfondire la propria conoscenza sugli aspetti inerenti la coesione sociale ed affinerà in particolare le conoscenze relative alle competenze ed alle motivazioni dei membri organizzativi. Chi invece adotta un approccio ingegneristico o lavora come responsabile della produzione sarà maggiormente concentrato sugli aspetti inerenti il funzionamento e curerà in particolare la programmazione dei processi di lavoro.

Peraltro, la consapevolezza del quadro tratteggiato in questo capitolo aiuta a capire che le organizzazioni non dipendono mai soltanto dalle singole prospettive, ma dal loro insieme, da come queste convivono dialetticamente, dall'equilibrio che viene ad instaurarsi tra di esse. La possibilità di gestire sul piano cognitivo e su quello operativo le organizzazioni dipende pertanto dalla capacità di sviluppare delle letture che si muovano flessibilmente, non solo tra il livello pratico e quello teorico, ma anche tra le diverse possibili rappresentazioni delle organizzazioni.

1.3. Lo sguardo sociologico sull'organizzazione

Abbiamo visto nei precedenti paragrafi che le organizzazioni sono dei fenomeni complessi, osservabili secondo diverse prospettive. Abbiamo quindi cercato di tratteggiare un quadro d'insieme di tali prospettive, sostenendo che la disponibilità di una visione generale rafforza la nostra capacità di comprendere meglio gli aspetti particolari che di volta in volta siamo chiamati ad affrontare.

In effetti, quando siamo coinvolti, sia come osservatori, sia come attori organizzativi, ciò che noi affrontiamo cognitivamente o operativamente sono sempre aspetti particolari dell'organizzazione. Di volta in volta, possiamo orientare la nostra attenzione su una tra le innumerevoli questioni che la vita organizzativa ci propone. Se ne possono menzionare alcune, a titolo esemplificativo: il disegno organizzativo e la configurazione nella struttura manageriale, il rapporto tra la strategia e le risorse organizzative, le relazioni di scambio con i fornitori, i processi ed i meccanismi di assunzione delle decisioni, l'impatto di nuove tecnologie applicate al processo produttivo, le relazioni intraorganizzative, i contenuti, i canali e gli andamenti dei flussi comunicativi, i conflitti che si sviluppano in seno all'organizzazione, l'efficacia del sistema di incentivi, ecc.

Quando ci poniamo di fronte ad un'organizzazione, quindi, è come se utilizzassimo un riflettore che ci consente di illuminare alcune porzioni o alcuni particolari di una grande e composita rappresentazione scenica. A seconda delle nostre competenze ed esperienze può variare sia la potenza del riflettore (quindi l'intensità dell'illuminazione, la capacità di fare chiarezza su aspetti anche di dettaglio), sia la sua portata (quindi l'ampiezza dell'illuminazione, la capacità di allargare i fasci di luce su porzioni più ampie della scena). Tra l'intensità e l'ampiezza dell'illuminazione si instaura solitamente un rapporto inverso: quanto più allarghiamo il fascio luminoso tanto più debole risulta l'illuminazione rispetto agli specifici particolari scenici. In ogni caso, non ci sarà mai consentito di illuminare tutta la scena contemporaneamente, ma potremo far luce solo su parti di essa, orientando il fascio luminoso su determinati spezzoni di realtà, piuttosto che su altri.

Richiamando i contenuti dei precedenti paragrafi, questo ragionamento ci conferma quanto sia importante la conoscenza delle diverse teorie sull'organizzazione e la disponibilità di una o più mappe generali dalle quali possiamo ricavare un'idea sull'impianto della scena: conoscere le parti che la compongono e quali soggetti la popolano, la loro funzione, la loro posizione reciproca, le loro dinamiche operative e relazionali. In questo modo la manovra del riflettore sarà più sapiente, ci sposteremo con cognizione di causa da una parte all'altra della scena, sapremo distinguere gli elementi principali da quelli secondari, calibreremo il movimento del riflettore a seconda della storia che ci prestiamo ad osservare, a raccontare o a cercare di interpretare.

Nei prossimi paragrafi porteremo un paio di esempi dei punti su cui il proiettore tende a soffermarsi, quando il manovratore è dotato di una sensibilità sociologica¹⁷. In termini molto generali, possiamo dire che la sociologia è più interessata a fare luce su ciò che si colloca sullo sfondo nella scena organizzativa, negli angoli più bui o,

¹⁷ E' sempre più il caso di parlare di una "sensibilità sociologica nello studio delle organizzazioni, più che di aree o temi di studio di pertinenza sociologica, in quanto, come si è detto in precedenza (cfr. par. 1.1.5), le linee di demarcazione tra le diverse discipline risultano viepiù sfumate.

addirittura, su quanto avviene dietro le quinte. La prospettiva sociologica si interessa dunque alle strutture, ai meccanismi ed ai processi che non si stagliano in primo piano, quelli che non sono espressamente contemplati dal disegno formale dell'organizzazione, ma che concorrono in maniera decisiva a dare forma e contenuto alla vita organizzativa.

Un classico esempio è quello del fenomeno del cosiddetto "nonnismo" che possiamo ritrovare nelle sue espressioni più appariscenti ed estreme presso le organizzazioni militari, ma di cui sono presenti tracce anche in molte organizzazioni "civili". In sostanza si tratta di una struttura di autorità parallela rispetto a quella prevista ufficialmente, basata essenzialmente sull'anzianità di servizio. In base ad essa accade che il caporale appena nominato, dopo aver brillantemente superato il corso di addestramento, non solo subisca nelle ore serali le intemperanze e le angherie del soldato semplice prossimo al congedo (il cosiddetto "nonno"), ma anche che nelle normali situazioni organizzative non vanti sullo stesso soldato anziano alcuna autorità effettiva o, addirittura, sia costretto ad eseguirne gli ordini. Lo stesso può accadere al giovane ufficiale fresco di nomina, nei confronti del sottufficiale di vecchia militanza (formalmente a lui subordinato). Dal punto di vista sociologico risulta particolarmente interessante non soltanto illuminare la parte informale delle organizzazioni, ma anche verificare il rapporto con la struttura formale. In questo modo è possibile scoprire, ad esempio, che il nonnismo è un fenomeno che nei discorsi di facciata viene esecrato e condannato dai vertici militari, ma nella realtà gode di una certa tolleranza, perché, per molti aspetti, è funzionale alle esigenze di controllo della "truppa".

Nel prossimo paragrafo affronterò un caso assolutamente emblematico di come un problema organizzativo possa essere analizzato attraverso un'analisi sociologica e quali risultati si possano ottenere in questo modo. Si tratterà anche di un'ottima occasione per applicare compiutamente lo schema analitico sviluppato nei precedenti paragrafi.

1.3.1. L'effetto spillone: l'hardware e il software organizzativi

Nel corso degli anni '40 un'importante catena americana di ristoranti *fast food* visse una fase di grandi difficoltà [Zan 1991, 31-32]. Il problema riguardava le cameriere. Tale ruolo professionale cominciò a registrare, infatti, un elevatissimo turnover. In particolare accadeva che, qualche tempo dopo l'assunzione, le cameriere iniziavano a manifestare scompensi emotivi e crisi isteriche che le conducevano rapidamente alla decisione di licenziarsi. Il fenomeno si presentò in maniera così intensa e generalizzata (la catena in questione era dislocata in vari stati del territorio statunitense) da mettere in forte difficoltà l'organizzazione in questione.

Il problema era tanto grave quanto enigmatico. All'inizio ai dirigenti venne spontaneo chiamare in causa spiegazioni di ordine psicologico e, in particolare, riferirsi alla labilità emotiva delle cameriere. Questa ipotesi ben presto fu abbandonata, perché non poteva reggere di fronte alla diffusione e sistematicità con cui il fenomeno si presentava. Evidentemente il problema doveva avere a che fare con fattori di ordine organizzativo. Tuttavia, osservando in chiave eminentemente tecnica l'organizzazione del lavoro, non si potevano scorgere particolari elementi di criticità: i ruoli professionali all'interno dei ristoranti erano ben delineati; i compiti lavorativi delle cameriere erano chiari e non particolarmente gravosi o stressanti (registrazione dell'ordine ai tavoli, comunicazione dell'ordine ai cuochi, ritiro delle pietanze in cucina e consegna delle stesse al tavolo); il trattamento contrattuale era in linea con i parametri di mercato e,

comunque, adeguato alle aspettative delle cameriere. Pertanto, una disamina tecnica del disegno organizzativo non consentiva di far emergere ipotesi sulle cause del fenomeno.

Ad un certo punto irruppe nella scena un ricercatore-consulente, W.E. White, che risolse brillantemente l'arcano. Egli spostò l'attenzione dagli elementi in primo piano (gli individui, i ruoli professionali in campo, la struttura ed i processi organizzativi) agli aspetti di sfondo. Mise pertanto sotto osservazione il concreto sistema d'azione che si produceva all'interno dei ristoranti, prestando particolare attenzione alle dinamiche intersoggettive che si instauravano tra le categorie di attori presenti. In primo luogo, vide che il disegno organizzativo prevedeva un processo di lavoro e degli output standardizzati. Era infatti previsto un menù con un numero fisso di pietanze tra le quali gli avventori potevano scegliere. Ogni pietanza era contrassegnata con un codice che avrebbe dovuto essere comunicato dalla cameriera al cuoco dopo aver preso l'ordinazione.

Tuttavia, nella pratica, le cose non si svolgevano esattamente come era previsto dalla procedura formalizzata. Infatti le cameriere, andando a prendere le ordinazioni al tavolo, erano naturalmente portate a "personalizzare" il servizio, accogliendo le specifiche esigenze dei clienti e quindi acquisendo molto frequentemente ordini con delle variazioni rispetto a quanto era previsto dal menù standardizzato. Quindi la comunicazione che esse fornivano ai cuochi non consisteva solo in un codice, ma in un insieme di istruzioni sugli ingredienti da aggiungere o togliere dalla pietanza e sulle modalità di preparazione (ad esempio, richiedendo livelli maggiori o minori di cottura). L'esito di queste deviazioni dagli standard prefissati era che le cameriere finivano per dare degli ordini ai cuochi.

Stiamo entrando nel cuore del problema. Per i cuochi il ruolo "di fatto" subordinato alle cameriere, che emergeva nel concreto sistema d'azione, risultava inconcepibile ed inaccettabile. Infatti, la figura del cuoco si percepiva ad un livello certamente più elevato di quella delle cameriere nel rango professionale e sociale. E tale vissuto risultava esacerbato anche dai modelli sociali relativi ai rapporti di genere. La reazione vendicativa dei cuochi era inevitabile. Essi mettevano in campo tutta una serie di azioni di disturbo e "sabotaggio" verso le cameriere, contravvenendo spesso e volentieri ai loro ordini. Perciò, predisponendo portate non pienamente conformi alle indicazioni ricevute. Il risultato era che le cameriere dovevano frequentemente fronteggiare e calmierare l'insoddisfazione dei clienti. Questo stillicidio di situazioni imbarazzanti le portava ben presto ad esaurire le proprie energie emotive e quindi a manifestare gli scompensi descritti in precedenza.

Questa fu la diagnosi. Con il senno di poi, dopo aver appreso la spiegazione, possiamo dire che, in fondo, non ci voleva poi molto per arrivare a formularla. Tuttavia, è il caso di notare che la ricostruzione della situazione organizzativa che ha svelato i meccanismi causali del problema in esame si è prodotta grazie ad un cambio del registro analitico. Ci troviamo di fronte ad una ghiotta opportunità di applicazione e verifica dello schema generale sviluppato nel precedente capitolo. Partiamo dalle due prospettive che concepiscono l'organizzazione come un sistema razionale, ovvero che la osservano in un'ottica tecnica e funzionale:

- secondo la prospettiva dell'*organizzazione come macchina*, le variazioni delle ordinazioni rispetto al menù vengono trattate come fattori frizionali emergenti. Il loro effetto è quello di rendere meno efficiente il funzionamento della macchina organizzativa. Determinano infatti

maggiori tempi nell'acquisizione dell'ordine, maggiori tempi per la comunicazione dello stesso, maggiori tempi per la preparazione delle portate. Gli attriti provocati dalle variazioni sul menù possono essere di minima entità e quindi sopportabili dal sistema (magari con un po' di "lubrificazione" rappresentata da una maggiore celerità nelle operazioni e da incentivi/premi economici da corrispondere ai dipendenti), oppure possono essere particolarmente significativi, per cui la macchina può "soffrire" nel tentativo di mantenere il proprio regime di giri, al punto da rendere necessario un surplus di "energia", con l'immissione di risorse umane aggiuntive. Peraltro, nel caso dei ristoranti in questione, non si osservavano particolari disfunzionalità, perché non erano rilevabili sostanziali rallentamenti del servizio, né significativi aumenti dei ritmi di lavoro necessari per sostenerlo;

- secondo la prospettiva dell'*organizzazione come organismo*, invece, le variazioni delle ordinazioni possono essere lette come risposte alle prerogative di adattamento dell'organizzazione. Di fatto, nella misura in cui viene perseguita la personalizzazione del servizio, la pietanza servita dal ristorante viene calibrata su ogni singolo cliente, attraverso una particolare combinazione degli ingredienti e delle modalità di preparazione. Se la prerogativa dell'organizzazione è quella dell'adattamento, gli eventuali problemi non vengono pertanto fatti risalire alla variabilità ambientale (ed alle conseguenti "eccezioni" operative rispetto alle procedure previste), ma alle rigidità interne al sistema organizzativo che inibiscono l'adattamento. Se l'organizzazione è efficace nell'adattarsi all'ambiente, un po' di disordine, discrezionalità, improvvisazione, qualche errore, risultano non solo tollerabili, ma addirittura fisiologici e necessari. Anche questa seconda prospettiva, pur aggiungendo utili elementi per descrivere la situazione, tuttavia non ci aiuta ad arrivare al cuore del problema organizzativo verificatosi nel ristorante.

Per fare dei passi avanti nella diagnosi della situazione dobbiamo pertanto assumere anche le prospettive che considerano gli effetti emergenti dell'azione intersoggettiva, mediata dalle rappresentazioni simboliche, che si sviluppa all'interno dell'organizzazione e ai suoi confini. Per arrivare ad identificare i meccanismi causali, il ricercatore-consulente White ha inquadrato l'organizzazione assumendo la prospettiva della *formazione sociale* ed anche, in senso lato, la prospettiva dei *campi organizzativi*:

- la prospettiva dell'organizzazione come *formazione sociale* pone al centro dell'attenzione, come si è visto, gli elementi che compongono l'amalgama organizzativa, ovvero i fattori che sostengono l'azione collettiva. In quest'ottica, vengono presi in considerazione gli effettivi comportamenti degli attori, le loro logiche d'azione, le loro rappresentazioni simboliche, il sistema di scambi e relazioni che essi instaurano. Emergono così gli aspetti critici del rapporto tra cuochi e camerieri. Mentre dal punto di vista del disegno organizzativo abbiamo a che fare con un semplice rapporto di collaborazione tra due figure specializzate (magari reso un po' problematico in seguito agli scostamenti dal menù), nell'arena mediata dalle rappresentazioni simboliche, i cuochi percepiscono l'atteggiamento delle cameriere come un'oltraggiosa invasione del proprio campo di autonomia professionale e riconoscono in esso l'espressione simbolica di un intollerabile rapporto di subordinazione. Il problema organizzativo emerge così dal concreto sistema d'azione intersoggettiva in tutta la sua dirompenza;
- la prospettiva dell'organizzazione come *campo organizzativo* ci porta infine a considerare la situazione nel quadro del sistema di influenze esterne, influenze che abbiamo visto essere (cfr. par. 1.2.7) di tipo regolativo, normativo e cognitivo. In questo caso i condizionamenti istituzionali che gravano sulla situazione concernono il sistema di ruoli previsto dall'ambiente sociale esterno, ed in particolare la stratificazione degli status connessi ai rapporti di genere ed ai rapporti tra gruppi professionali. Pensiamo alla società americana

degli anni '40. Ed immaginiamo quanto in quel contesto storico e sociale risultasse persino inconcepibile che un cuoco maschio potesse “prendere ordini” da una cameriera femmina. E pensiamo quale reazione emotiva potesse suscitare una situazione che contravveniva credenze ed opinioni così radicate. Posta le questione in questi termini la reazione dei cuochi risultava inevitabile.

Applicando le quattro prospettive illustrate nei precedenti paragrafi abbiamo così messo a punto e completato il “ciclo diagnostico”. Si tratta del percorso analitico che, implicitamente, fece anche il consulente-ricercatore White: l’osservazione nella scena organizzativa degli elementi e dei processi in primo piano e di quelli di sfondo lo aiutò, dunque, a formulare una diagnosi tanto calzante da sembrare, ex post, addirittura scontata.

Ma egli non si fermò qui ed ebbe un vero colpo di genio nell’individuare la terapia. Si tratta di una soluzione organizzativa che è sconcertante per quanto è in grado di coniugare semplicità ed efficacia. In effetti, completato il ciclo della diagnosi schematizzato in precedenza, c’era da restare in preda allo sconforto. L’essere andati a ritroso fino al sistema di valori della società americana, rendeva difficile l’individuazione di soluzioni che potessero modificare lo status quo. Per individuare la soluzione del problema, White fece un percorso analitico a ritroso, tornando sugli aspetti strutturali di partenza, quindi sul disegno organizzativo. La soluzione che egli individuò fu l’introduzione di una piccola e semplicissima innovazione nel disegno organizzativo che interrompeva il circolo vizioso innescato dalla variazione degli ordini rispetto al menù e quindi aveva il potere di riportare in equilibrio il sistema relazionale. Anche in questo caso, ex post, la soluzione ci sembrerà banale. L’idea riguardò la necessità di porre un filtro organizzativo tale da rendere indiretta, neutra ed impersonale la comunicazione dell’ordine dalle cameriere ai cuochi. In questo modo la relazione sarebbe stata alleggerita dal gravame di elementi simbolici derivanti dai rapporti diretti e personali. La soluzione individuata fu pertanto, molto semplicemente, uno *spillone* in cui le cameriere infilavano i foglietti con gli ordini. Si trattava proprio dello spillone che possiamo vedere, ancora oggi, in buona parte delle pizzerie da noi frequentate. Ebbene, quasi magicamente, l’introduzione di questa innovazione, in breve tempo, fece rientrare nell’alveo della normalità la vita di quell’organizzazione. Credo che il ricercatore-consulente White sia stato giustamente pagato a peso d’oro e forse, da qualche parte, stia ancora appesa qualche targa intitolata a suo nome.

Trovo questo esempio assolutamente illuminante. L’*effetto spillone* assume uno statuto paradigmatico poiché incorpora un principio estensibile a molte situazioni organizzative. Evidenzia infatti che spesso bastano piccolissimi aggiustamenti per produrre grandi cambiamenti e che le soluzioni più efficaci ai problemi organizzativi sono, di solito, quelle meno invasive. Peraltro, bisogna sottolineare che l’effetto spillone nasce dalla capacità del suo scopritore di manovrare molto sapientemente il riflettore analitico, in avanti ed a ritroso, dagli aspetti generali a quelli particolari e viceversa. In questo modo, sono stati scoperti i meccanismi di interdipendenza tra gli elementi in primo piano, la dimensione formale, ufficiale, razionale dell’organizzazione e quelli di sfondo, legati alle relazioni sociali, alle logiche d’azione, alle rappresentazioni simboliche, ai sentimenti dei partecipanti.

Zan ha efficacemente descritto queste due dimensioni utilizzando la metafora del computer e delle sue due principali componenti, l’*hardware* ed il *software*.

A livello di struttura organizzativa potremmo [...] individuare una dimensione *hard* che coincide con il disegno dell'organizzazione ed una dimensione *soft* alla quale fanno capo quelle modalità di comportamento che consentono all'organizzazione di «girare». Ora è evidente che quello che più ci interessa è capire che relazione esiste tra *hard* e *soft* ed è proprio qui che l'analogia si dimostra particolarmente efficace.

[...] Possiamo allora dire che il disegno dell'organizzazione, la dimensione *hard* della struttura, definisce il campo di fattibilità che consente un'ampia gamma di comportamenti, ma non tutti i comportamenti. Le dimensioni *soft* della struttura possono adattare ed adattarsi alle dimensioni *hard*, ma solo fino ad un certo punto, al di là del quale si impone un diverso disegno dell'organizzazione [Zan 1991, 40-41].

Pertanto, viene ad instaurarsi tra la dimensione *hard* e la dimensione *soft* un rapporto di condizionamento reciproco e biunivoco. Da un lato, i comportamenti effettivi (i “programmi” d'azione) delle organizzazioni dipenderanno sempre da come gli attori interpretano i ruoli assegnati loro dal disegno organizzativo formale. Dato un certo disegno organizzativo, l'effettiva modalità di funzionamento di un'organizzazione sarà determinata dalle sue componenti *soft*: le caratteristiche personali degli attori organizzativi e dei gruppi sociali, le relazioni di scambio – materiale e simbolico, simmetrico ed asimmetrico, negoziale o cooperativo – che vengono ad instaurarsi tra le diverse componenti, le culture radicate nel contesto organizzativo, le influenze esercitate dallo specifico ambiente istituzionale esterno. Per cui, due organizzazioni molto simili tra loro, dal punto di vista delle caratteristiche strutturali (prodotto e/o servizio offerto, configurazione organizzativa adottata, competenze professionali impiegate, ecc.) ad un'analisi più approfondita appariranno sempre piuttosto differenti. Dall'altro lato, il sistema di ruoli formalizzato (la struttura della macchina ed i suoi meccanismi di funzionamento), può condizionare l'azione organizzativa, delineandola ed incanalandola, anche se non determinandola in maniera stringente. La dimensione *hard* quindi influenza a sua volta la dimensione *soft*. Ciò significa che quando vogliamo intervenire sui programmi d'azione per determinare un loro effettivo cambiamento raramente otteniamo i risultati auspicati se non inneschiamo un “effetto-spillone”, cioè se non provochiamo dei cambiamenti anche sul fronte *hard* dell'organizzazione.

In altri termini, se in un'ottica sociologica possiamo dire che fermarci all'analisi degli interventi sulla dimensione *hard* (il disegno organizzativo) è un atteggiamento riduttivo e spesso fuorviante, nello stesso tempo concentrarsi solo sulla dimensione *soft* in sé e per sé (i programmi di azione intersoggettiva) rischia di risultare sterile. La maggiore produttività ed efficacia degli studi e degli interventi sulle organizzazioni si ottiene alla luce delle interdipendenze tra l'hardware ed il software dell'organizzazione [cfr. Macrì, Tagliaventi 2000].

1.3.2. Le persone: numeri che contano

Una componente organizzativa che l'approccio sociologico porta ad enfatizzare sono i partecipanti e le dinamiche sociorelazionali da essi sostenute. Adottiamo la seguente definizione: «i partecipanti delle organizzazioni sono quei soggetti che, in cambio di ricompense di qualche tipo danno un contributo all'organizzazione» [Scott 1994, 38]. Questa definizione ci fornisce degli spunti per superare alcuni luoghi comuni. È

pleonastico dire che le persone sono importanti per le organizzazioni. Ne siamo tutti persuasi. Quasi sempre, nei *pourparler* di corridoio, il fattore umano è il più “gettonato” nelle descrizioni ed interpretazioni delle vicende organizzative: «da quando Rossi se ne è andato, in questo ufficio le cose non vanno più come una volta»; «il giovane laureato che hanno assunto al controllo di gestione è troppo rigido e burocratico; i responsabili di produzione non lo sopportano. Il clima è diventato irrespirabile»; «la nuova impiegata è veramente brava: competente, volenterosa, affabile con tutti. Ora l’ufficio dovrebbe diventare finalmente più efficiente, dopo che per anni ci siamo sorbiti quella fannullona incapace». Chissà quante volte ci è capitato di sentire frasi di questo tenore.

Peraltro, tali valutazioni sono viziate da un riduzionismo che rischia di impoverire la nostra capacità diagnostica. Tendono infatti a far prevalere una lettura in chiave individualistica, volontaristica o psicologista. Lasciano intendere che l’organizzazione sia una sommatoria delle caratteristiche personali dei suoi membri. Vengono trascurate le proprietà collettive dei partecipanti, gli aspetti emergenti che derivano dalle interazioni tra attori organizzativi. Ovvero, si trascura il fatto che le performance dell’organizzazione non dipendono soltanto dal fatto che Tizio, Caio e Sempronio siano dei collaboratori più o meno competenti, capaci, volenterosi, affidabili, ecc. Ma dipendono anche dal particolare sistema di interazione che viene a crearsi. Il che equivale a dire che le stesse persone inserite in contesti organizzativi diversi potranno assicurare performance altrettanto differenziate.

La definizione utilizzata in apertura del paragrafo ci aiuta a sviluppare il ragionamento a partire da questa ultima osservazione. Cominciamo con il dire che i contributi forniti dai partecipanti di un’organizzazione non sono una grandezza fissa, ma una grandezza variabile, dato un certo stock di risorse umane che la stessa organizzazione ha a disposizione.

Cerco di spiegarmi. Ogni persona che partecipa ad un’organizzazione possiede un certo bagaglio di competenze (conoscenze, abilità, capacità, attitudini). Da tale bagaglio dipendono i comportamenti, i programmi, le procedure, le operazioni, le scelte che l’individuo è in grado di compiere. L’organizzazione del lavoro, assegnando ad ogni membro una funzione, un ruolo e dei compiti, stabilisce quale porzione di tale bagaglio debba essere effettivamente impiegato. Ad esempio una persona può possedere ottime doti nella gestione delle relazioni e nel contempo essere precisa ed ordinata; se questa persona è chiamata a lavorare come analista di dati aziendali, operando prevalentemente al computer, solo una parte delle sue competenze attitudinali verrà effettivamente attivata. Possiamo dire, allora, che l’organizzazione del lavoro applicata ad un dato gruppo di partecipanti determina lo stock di competenze che sono teoricamente a disposizione.

Teoricamente, appunto. Il discorso è più complicato di quanto possa apparire di primo acchito. In primo luogo, osserviamo che le competenze possedute da ogni persona non sono solo quelle effettive, ma anche quelle potenziali. Recuperando la nota distinzione aristotelica tra atto e potenza, potremmo dire che le competenze delle persone si esprimono sia come “forma” realizzata, sia come “predisposizioni” ad assumere determinate forme. Non abbiamo dunque a che fare con delle risorse finite, alla stessa stregua dei macchinari o delle attrezzature, ma con delle risorse in divenire, suscettibili di rimodellamenti, arricchimenti o ridimensionamenti. La letteratura specialistica evidenzia come la gestione, “manutenzione” e valorizzazione delle competenze costituisca un compito primario delle politiche di organizzazione e gestione

delle risorse umane. Si tratta quindi non solo di mettere la persona giusta al posto giusto, come comunemente si dice, ma anche di allargare (*job enlargement*) ed approfondire (*job enrichment*) le competenze individuali, attraverso strumenti quali la formazione o la programmazione della mobilità orizzontale e verticale [Bolognini 2003; Costa, Gianecchini 2005].

Ma esiste un fattore ancora più profondo che rende problematica la partecipazione delle risorse umane all'organizzazione. Lo evidenziò quasi settant'anni fa Chester Barnard [1970], il quale mise in evidenza che i contributi forniti dai partecipanti non possono essere dati per scontati. Infatti molto difficilmente i moventi individuali coincidono con i fini dell'organizzazione. E per questo motivo non necessariamente le persone "si spendono", sono impegnate, producono uno sforzo tale da dare fondo al proprio bagaglio di competenze. Ovvero, anche in un'organizzazione ben strutturata, nulla assicura che le risorse di competenze, individuali e collettive, vengano effettivamente trasfuse nelle azioni e nei comportamenti.

Si badi bene: non esiste nessun sistema di controllo che assicuri l'erogazione di tutto l'*effort* potenzialmente disponibile. In molti casi risulta persino difficile verificare ed imporre il rispetto degli standard minimi. A questo proposito Bolognini scrive:

«Le persone che operano in un'organizzazione, applicano le regole scegliendo di volta in volta di fare o non fare, di fare con attenzione o distrattamente, di raccogliere quell'informazione in più per fare meglio o di ignorare ciò che non viene esplicitamente detto o prescritto. E poi ancora, di sorridere o no al cliente, di manifestare interesse per i problemi esposti, di stabilire insomma relazioni più o meno appropriate al ruolo svolto. Tutti comportamenti che è difficile prescrivere e proceduralizzare e che fanno la differenza tra il produrre in qualità o meno, fra la capacità di integrare risorse e competenze per innovare e ottenere buoni risultati, in definitiva l'eccellenza della performance organizzativa» [1993, 14].

Sempre Bolognini, riprendendo uno schema proposto inizialmente da Galbraith, propone una scala dei livelli di partecipazione, commitment e cooperazione dei membri all'organizzazione:

- 1) *associarsi e restare*: costituisce il livello minimo di impegno richiesto per non essere espulsi dall'organizzazione;
- 2) *performance affidabile*: corrisponde all'adeguamento alle procedure standard, senza che però si produca una elevata mobilitazione delle risorse individuali;
- 3) *sforzo sopra il minimo*: riguarda in particolare un'applicazione di tipo quantitativo e quindi l'intensità ed il ritmo del lavoro (come ad esempio nel caso del cottimo);
- 4) *comportamento spontaneo*: concerne un comportamento impegnato che si traduce anche nelle dimensioni qualitative delle prestazioni (attenzione, accuratezza, dedizione, orientamento alla qualità);
- 5) *comportamento cooperativo*: si tratta del livello superiore di partecipazione, nella misura in cui si fonda su un orientamento collaborativo e pro-sociale dell'azione che sostiene dinamiche di "effervescenza" collettiva che spingono al massimo grado le performance effettive rispetto a quelle potenziali [Bolognini 2003, 109].

Assumendo la natura variabile dei contributi offerti dai partecipanti (a partire da un determinato stock di competenze disponibili), possiamo chiederci quali siano i fattori

che determinano il posizionamento di un'organizzazione sulla scala appena delineata. Perché in alcune organizzazioni il livello medio di partecipazione, *commitment* e cooperazione dei membri è più elevato che in altre?

Come si diceva all'inizio del paragrafo, il senso comune ci porta spesso a fare riferimento alle caratteristiche personali dei partecipanti (temperamento, motivazioni, valori). Il che significa implicitamente sostenere che tutto dipende da meccanismi casuali che hanno portato determinate persone a far parte dell'organizzazione oppure dalla bravura dei selezionatori che hanno scelto i migliori collaboratori. In alternativa, possiamo cercare di rispondere alla domanda analizzando i meccanismi legati a dinamiche intersoggettive. La definizione fornita all'inizio del paragrafo ci indirizza verso la seconda ipotesi (senza con questo voler sminuire l'importanza della prima). Il livello dei contributi che i partecipanti sono in grado di fornire all'organizzazione dipende in larga parte dagli *incentivi* che l'organizzazione dispensa loro. Potremmo dire, usando il linguaggio di Barnard [1970], che il sistema di incentivi è tanto più «efficiente» quanto più è in grado di attivare e mobilitare lo stock di competenze presenti all'interno del sistema, ovvero, a sostenere l'«azione cooperativa» e ad estendere le «aree di disponibilità», così da ottenere performance di livello superiore.

A questo punto le opinioni, le prospettive, gli interessi analitici e le strategie di intervento organizzativo possono divergere a seconda della natura attribuita agli incentivi capaci di sostenere l'azione cooperativa all'interno delle organizzazioni. Barnard propose una prima embrionale classificazione, distinguendo tra incentivi materiali ed incentivi non materiali. Possiamo cercare qui di articolare ulteriormente questa distinzione, traendo spunto dalle tante prospettive che hanno alimentato il pensiero organizzativo. Schematicamente si possono distinguere sette principali categorie di incentivi:

- a) *inclusione nell'organizzazione*: si tratta dell'incentivo che costituisce un collante di base delle organizzazioni. In genere, le persone entrano in un'organizzazione perché hanno un interesse di qualsiasi tipo a partecipare a tale azione collettiva. Il mantenimento dello status di membri costituisce il movente di fondo della loro partecipazione. Tale movente, naturalmente, è tanto più forte quanto maggiore è l'interesse per il mantenimento dello status di membro. Pensiamo, ad esempio, alla base motivazionale che viene fornita ad un lavoratore dal rischio di licenziamento, soprattutto se quest'ultimo è poco qualificato e dispone di poche alternative nel mercato del lavoro. Non si trascuri inoltre il fatto che la fine dello status di membro può derivare anche dallo scioglimento totale o parziale dell'organizzazione. Per questo la sopravvivenza dell'organizzazione, ma anche il suo «stato di salute» sta a cuore ad ogni membro e può essere considerato l'unico vero «fine» comune di tutti i partecipanti (cfr. paragrafo 1.2.2);
- b) *remunerazione monetaria*: è questo l'incentivo correlato all'immagine classica dell'organizzazione. Riguarda specificatamente le organizzazioni remunerative, ovvero quelle che impiegano lavoro salariato¹⁸. L'ipotesi guida, in questo caso, è che

¹⁸ Ricordiamo qui la tipologia proposta da Etzioni [1961] fondata sul modo in cui le organizzazioni ottengono l'obbedienza dai propri membri. In base a tale tipologia è possibile distinguere: a) *organizzazioni coercitive* che utilizzano prevalentemente la forza e la costrizione come mezzi di controllo, b) *organizzazioni utilitaristiche* che invece utilizzano prevalentemente mezzi economici, c)

- l'effort profuso dai partecipanti sia variabile soprattutto in funzione dei benefici economici che essi possono ricavare nel breve periodo (salario, premi di produzione, benefits, ecc.) e nel medio-lungo periodo (aspettative di guadagni futuri, possibilità di carriera, coperture assicurative, ecc.);
- c) *condizioni ambientali ed ergonomiche*: le persone sono sensibili alle condizioni materiali e fisiche in cui svolgono il proprio lavoro, ad esempio, le attrezzature impiegate, le azioni ed i movimenti che debbono essere svolti, il livello di fatica fisica, le caratterizzazioni degli ambienti (livello del rumore, gradevolezza estetica, lo stato di pulizia, il livello di comfort, livello di igiene e sicurezza ecc.) in cui l'attività viene svolta, ecc¹⁹.
- d) *qualità delle relazioni personali*: i celebri esperimenti presso gli stabilimenti di Hawthorne da cui prese le mosse la scuola delle Relazioni Umane misero in evidenza che le *performance* dei partecipanti dipendono anche dal clima organizzativo, ovvero dalla qualità delle relazioni sia orizzontali (tra pari, tra colleghi), sia verticali (con i superiori, con i subordinati). Conta perciò la misura in cui le relazioni risultano cordiali, amichevoli, solidali e partecipative. Un particolare rilievo assumono, in questo contesto, le relazioni di lavoro in gruppo (lavoro in team, lavoro di equipe) e il fondamentale ruolo della leadership che si dimostri capace di coniugare la dimensione funzionale, con quella espressiva, simbolica e motivazionale;
- e) *qualità del lavoro svolto*: le persone partecipano attivamente all'azione collettiva di un'organizzazione anche perché sono gratificate dalle attività che sono chiamate a svolgere. Trovano quindi il proprio lavoro piacevole, interessante, stimolante, arricchente. In questo caso gli incentivi prodotti dall'organizzazione rispondono ai bisogni di sviluppo e realizzazione personale e professionale. Il che dipende dalla natura del lavoro svolto, dalla sua qualità. La qualità di un lavoro dipende da tanti fattori [Gallino 1993, 393-394], ma quelli che maggiormente rendono il lavoro gratificante derivano dalla sua complessità (problemi decisionali che l'esecutore deve affrontare, estensione e profondità del bagaglio cognitivo che deve essere attivato) e dal grado di autonomia che viene concesso (potere di decidere autonomamente le soluzioni dei problemi di pertinenza);
- f) *incentivi morali*: una dicotomia concettuale fondamentale che ha percorso tutta la storia della sociologia è quella introdotta da Weber tra azione razionale rispetto allo scopo e azione razionale rispetto al valore. Le persone agiscono non solo in base a calcoli di convenienza, ma anche sulla base di criteri *assiologici*: in determinate circostanze ritengono doveroso, giusto, apprezzabile o consono, comportarsi in un certo modo (in senso assoluto e/o in relazione a come si comportano gli altri). L'organizzazione alimenta, come luogo di socializzazione secondaria, il sistema dei valori dei suoi membri ed è così in grado di assicurarsi una loro maggiore adesione. Ad esempio, molti di noi avranno provato a vivere situazioni in cui si sono

le *organizzazioni normative* alle quali i membri aderiscono in virtù di motivazioni o esigenze di tipo assiologico o espressivo.

¹⁹ Disponiamo di numerosi riscontri empirici circa la rilevanza di tali fattori. Ad esempio Bonazzi, in una recente ricerca sulla Fiat, ha avanzato l'ipotesi che la via d'uscita occidentale dal modello di produzione fordista poggia su una base di consenso dei lavoratori delle grandi fabbriche ottenuto soprattutto attraverso il miglioramento delle condizioni ergonomiche ed ambientali del lavoro operaio [1998, 188]

identificate fortemente con un gruppo, con una squadra. Non è difficile riconoscere retrospettivamente la misura in cui tale vissuto abbia esaltato l'attitudine a "spenderci" per la collettività di riferimento ed abbia inibito l'usuale attenzione verso il tornaconto individuale. La capacità di generare senso di appartenenza dei propri membri è pertanto una leva decisiva del successo organizzativo.

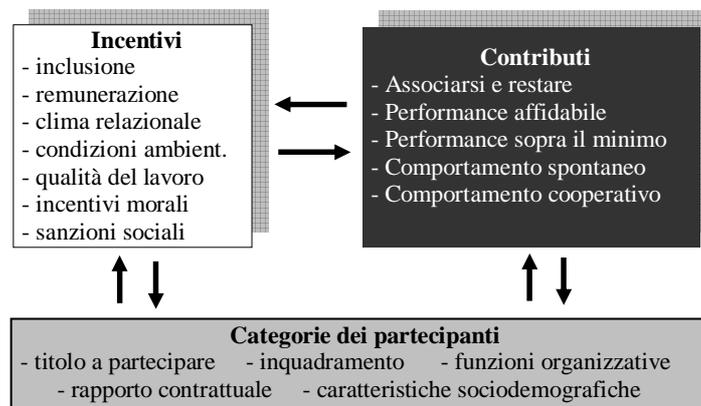
- g) *sanzioni sociali*: rappresentano una variante sostanziale rispetto alla categoria di incentivi precedente. In questo caso, non parliamo di criteri assiologici interiorizzati, bensì dell'adattamento (spesso basato su una razionalità strumentale) alle norme sociali presenti in un sistema organizzativo. In questo caso il movente è rappresentato dalla massimizzazione delle sanzioni positive (riconoscimento, apprezzamento, plauso) e dalla minimizzazione di quelle negative (esclusione, derisione, denigrazione, ecc.) che la comunità organizzativa è in grado di imporre²⁰.

È il caso di precisare che l'eventuale primazia attribuita all'una o all'altra classe di incentivi dipende da quale tipo di logica attribuiamo all'azione intersoggettiva che si sviluppa nell'organizzazione. Su questo punto non voglio soffermarmi perché il discorso ci porterebbe troppo lontano rispetto agli scopi di questa pubblicazione, tuttavia dalla precedente classificazione emergono in maniera abbastanza evidente le basi strumentali, assiologiche, sociali o espressive dell'azione che l'approccio sociologico tende a privilegiare.

Vorrei a questo punto sviluppare, brevemente, un ultimo importante passaggio argomentativo di questo paragrafo. Fino ad ora si è parlato *indistintamente* dei partecipanti. Tuttavia bisogna comprendere che l'universo dei partecipanti è plurale, è composto da categorie differenziate di soggetti. La rilevanza di tale constatazione è legata in maniera particolare a quanto si è detto in precedenza. Il sistema di incentivi e contributi agisce in maniera non uniforme. Le categorie di soggetti sono portatrici di differenti interessi, "visioni", idee, sistemi di valori, norme sociali di riferimento, da cui dipendono forme, modalità, gradi, intensità differenziati di partecipazione, coinvolgimento, *commitment*. Nel valutare il sistema di incentivi e contributi che "fa girare" l'organizzazione non si può non tenerne conto. Molte importanti ricerche organizzative che si sono collocate sul livello d'analisi micro delle relazioni soggettive, (penso, ad esempio, alle importanti ricerche condotte da Crozier [1991]) utilizzano come unità di analisi non gli individui, ma le categorie di individui. Sono evidenti, in una logica di differenziazione verticale, le molteplici differenze che possono intercorrere tra i "capi" ed i "dipendenti", ma non è giungere a riscontri simili anche stratificando i partecipanti orizzontalmente e confrontando, ad esempio, i tecnici che operano nella produzione, con quelli dell'amministrazione e quelli dell'area commerciale. Molto concretamente, tutto ciò significa che incentivi quali l'avanzamento di carriera, l'aumento di stipendio, il miglioramento della qualità del lavoro o l'aumento della coesione del gruppo agiranno in maniera differenziata tra le diverse categorie.

²⁰ L'esempio più celebre relativo al funzionamento dei gruppi informali come sistemi di (ri)produzione informale delle norme sociali è rappresentato dalla terza ricerca condotta a Hawthorne. La ricerca ha dimostrato l'esistenza di norme sanzionate informalmente dal gruppo ed effettivamente funzionanti come guide comportamentali: a) chi produce troppo è un "guastacottimo", b) chi produce troppo poco è un fannullone; c) chi parla con i superiori è una "spia"; d) chi accorcia troppo le distanze è invadente [Bonazzi 1998, 68].

Figura 3. Il sistema incentivi- contributi



Ci sono vari criteri sulla base dei quali possiamo stratificare l'universo dei partecipanti. Di seguito ne propongo alcuni, di carattere molto generale (a solo titolo esemplificativo):

- titolo a partecipare*: il criterio distintivo più generale è rappresentato dal titolo con cui si partecipa all'organizzazione. Le tre categorie chiave in base a tale criterio sono i soci (responsabilità generale dell'organizzazione), i dirigenti (responsabilità direttiva e gestionale), i dipendenti (responsabilità operativa). Allargando il campo prospettico, si può considerare che hanno titolo a partecipare all'organizzazione anche categorie di soggetti che si trovano "ai confini" dell'organizzazione, ad esempio i fornitori (di materiali, di tecnologie, di servizi, di lavoro) con cui si verificano dei flussi di scambio continui;
- inquadramento*: in questo caso, il criterio distintivo riguarda la posizione nella gerarchia aziendale a cui in genere corrisponde il livello di potere decisionale. Distinguiamo quindi, in prima approssimazione, tra dirigenti, quadri, impiegati, tecnici, operai specializzati, operai generici;
- ruolo organizzativo*: i partecipanti possono essere anche raggruppati in base all'area organizzativa di appartenenza, quindi, ad esempio, l'area produttiva, l'area commerciale, la direzione del personale, l'amministrazione, la ricerca e sviluppo, ecc. A tale criterio distintivo si lega quello relativo all'area professionale di appartenenza. Ad esempio, in un'organizzazione sanitaria, risulta fondamentale la differenziazione tra le diverse categorie professionali: medici (ulteriormente suddivisibili in base alle diverse specialità), infermieri professionali, operatori di assistenza, assistenti sanitari, tecnici, personale ausiliario, ecc.;
- rapporto contrattuale*: soprattutto negli ultimi anni si è assistito ad una proliferazione dei rapporti contrattuali che possono legare i membri alla propria organizzazione. Si può quindi distinguere collaboratori a tempo indeterminato, a tempo determinato, part-time, soci lavoratori, collaboratori autonomi, lavoratori interinali, lavoratori provenienti da ditte esterne in appalto, ecc.;
- caratteristiche sociodemografiche*: i partecipanti si differenziano anche in base alle loro caratteristiche sociodemografiche. In particolare si può fare riferimento a variabili quali il sesso, l'età, la nazionalità, il titolo di studio e l'anzianità di servizio.

2. PROVE TECNICHE DI DIAGNOSI ORGANIZZATIVA

2.1. Generalizzare da un caso si può?

Il presente capitolo raccoglie delle elaborazioni di studi di caso realizzati da alcuni studenti nell'ambito di un recente corso di sociologia dell'organizzazione. Durante tale esperienza formativa è stato richiesto loro di applicare i modelli teorici appresi in aula, effettuando delle piccole indagini empiriche su singoli casi organizzativi. Partendo dall'individuazione di una questione o di un problema rilevabile nell'organizzazione esaminata, gli studenti sono stati chiamati a svolgere un esercizio di tipo diagnostico per sviscerarne la natura, i meccanismi ed i fattori causali e, se possibile, per indicare alcune soluzioni.

Il termine *diagnosi*, come si già visto in precedenza, implica l'idea di un'operazione analitica attraverso la quale viene espresso un giudizio su un determinato e specifico fenomeno, dopo aver considerato l'insieme dei suoi principali aspetti. Sappiamo che questo termine viene applicato in particolare in campo medico. E, in effetti, per meglio comprendere cosa si possa intendere per approccio diagnostico nello studio delle organizzazioni, può essere utile analizzare come si sviluppa il ciclo della diagnosi nell'ambito delle pratiche mediche.

In premessa, è il caso di rilevare che, di solito, ci si reca dal medico solo in seguito al profilarsi di eventi o fenomeni morbosi. Sembra scontato, ma non lo è. Come sappiamo, la medicina si occupa anche di prevenzione (infatti, siamo tutti persuasi del fatto che "prevenire è meglio che curare") fino ad abbracciare il concetto di qualità della vita. Tuttavia, non occorre tirare in ballo studi sociologici per constatare che, in genere, le persone si rivolgono allo specialista medico non perché stanno bene e vogliono stare meglio, ma perché stanno male e vogliono risolvere il problema di salute che li affligge. Solitamente questo problema consiste nella comparsa di sintomi di varia natura, che hanno in comune il fatto di provocare una diminuzione o una limitazione degli usuali standard di funzionamento del nostro organismo.

Che cosa fa un medico dal momento in cui ci accomodiamo nel suo studio per sottoporgli il nostro problema? In primo luogo, rileviamo che egli adotta un *approccio clinico*. Il dizionario De Mauro definisce la clinica come la «parte della medicina che si basa sullo studio diretto del singolo paziente, dalla formulazione diagnostica alla terapia». Significa quindi applicare l'insieme delle conoscenze mediche al singolo e specifico caso. Pertanto, l'approccio clinico implica che ogni evento morboso vada affrontato nella sua unicità, all'interno del peculiare quadro clinico del paziente, applicando tuttavia un insieme di conoscenze teoriche, tecniche e pratiche di natura generale. Ciò significa che, per giungere alla formulazione della diagnosi, ovvero all'identificazione della malattia, nei casi connotati da qualche complessità, il medico deve attuare un processo di indagine sul caso specifico, articolato in tre momenti. Il primo riguarda la registrazione e la decodifica della sintomatologia attraverso cui l'evento morboso si manifesta. Il secondo momento dell'indagine consiste nell'anamnesi del paziente, ovvero nella raccolta di notizie generali relative alle malattie sofferte, alle abitudini di vita, al suo precedente stato di salute e a quello dei suoi

familiari. Il terzo momento riguarda l'insieme piuttosto eterogeneo di analisi di approfondimento finalizzate sia a completare il quadro eziologico, sia a sottoporre a verifica le prime ipotesi diagnostiche. Completato tale ciclo di indagini, il medico è normalmente in grado di emettere la propria diagnosi (che peraltro, in molti casi, resta sempre nel campo delle ipotesi) sulla natura dello stato patologico del paziente, sulle cause ed i meccanismi che l'hanno generato e lo sostengono. A questo punto può anche stabilire quale sia la terapia migliore per quella determinata malattia, in quel determinato paziente.

Il procedimento della diagnosi organizzativa ricalca sostanzialmente quello appena descritto relativamente all'ambito medico. Si può osservare che anche le organizzazioni tendono a riconoscere in sé dei problemi organizzativi solo quando le normali traversie, riscontrabili nella vita quotidiana di ogni organizzazione, assumono una "massa critica" tale da determinarne un'apprezzabile limitazione funzionale. Inoltre, l'approccio clinico applicato alle organizzazioni ci fa richiamare l'immagine della teoria organizzativa come "cassetta degli attrezzi" necessaria ad affrontare analiticamente un concreto sistema d'azione [Crozier 1991, Zan 1988]. Quest'ultimo assume caratteristiche specifiche per ogni situazione organizzativa, ma è nel contempo riconducibile ad un insieme di principi, modelli, meccanismi di carattere generale. Per giungere alla diagnosi organizzativa è necessario prima di tutto comprendere il quadro "sintomatico", ovvero inquadrare e categorizzare il problema o i problemi organizzativi che emergono dall'analisi. Per comprenderne tuttavia la natura è necessario procedere all' "anamnesi" dell'organizzazione, ovvero alla ricostruzione del quadro generale delle strategie, delle funzioni, delle relazioni e dei processi significativi; inoltre è necessario effettuare una serie di approfondimenti, raccogliendo informazioni, dati, osservazioni, tramite l'utilizzo di una vasta ed eterogenea dotazione di strumenti di ricerca, sia di tipo quantitativo che di tipo qualitativo. A questo punto è possibile completare il ciclo della diagnosi organizzativa, ovvero fornire un quadro interpretativo della situazione organizzativa posta al centro dell'analisi e, eventualmente, stabilire la "terapia", ovvero individuare i correttivi necessari per risolvere il problema di partenza.

Gli studenti impegnati nell'esercitazione collettiva hanno tendenzialmente ricalcato questo schema d'indagine, seppure assumendo una scala di ricerca ridotta, viste le finalità del lavoro ed il contesto in cui esso si svolgeva. Abbiamo dunque a che fare con degli "esercizi" o delle "prove tecniche" di diagnosi organizzativa, che tuttavia forniscono, a mio avviso, dei chiari segnali delle potenzialità del metodo diagnostico applicato al campo d'indagine in parola.

Per quanto riguarda gli aspetti metodologici concernenti lo sviluppo degli studi di caso, due sono gli aspetti che vorrei sottolineare.

Il primo riguarda lo statuto e la valenza degli studi qui presentati. Viene spontaneo infatti chiedersi che valore scientifico abbiano delle indagini basate su un solo caso. Comincerei a rispondere a questa domanda notando che alcune tra le più celebri ed influenti ricerche nella storia del pensiero organizzativo derivano, appunto, da singoli studi di caso. Consideriamo, ad esempio, il lavoro di Gouldner sulla Fabbrica di gesso, quello di Crozier sull'Istituto contabile parigino e sul Monopolio dei tabacchi, oppure quello di Selznick sulla Tennessee Valley Authority. Credo che nessuno si azzarderebbe a bollare come non scientifici questi studi, basandosi sull'argomento che i casi analizzati non sono rappresentativi delle popolazioni organizzative di riferimento. Ciò non soltanto per l'autorevolezza, conquistata sul campo, degli studiosi che hanno

sviluppato queste ricerche. Ma anche per il particolare statuto metodologico che può essere attribuito agli studi di caso.

In uno dei testi di riferimento rispetto a tale metodo d'indagine, *Case study research*, Yin [2003] supporta l'idea che gli studi di caso, in quanto metodi di indagine che si basano sull'approfondimento di una specifica fattispecie di un fenomeno sociale di scala più generale, non siano da ricondurre, come molti ritengono, alla sola fase esplorativa della ricerca. Al pari degli esperimenti e delle *survey* campionarie, gli studi di caso possono entrare in una strategia di ricerca esplicativa o confermativa e quindi produrre degli asserti scientifici parimenti generalizzabili. La differenza tra i metodi, quindi, riguarda non il grado di generalizzabilità dei risultati, ma gli scopi conoscitivi della ricerca. Mentre alcune metodologie sono più adeguate a rispondere a ipotesi di studio inerenti il *che cosa*, il *quanto*, il *chi*, il *dove*, il *quando* del fenomeno esaminato, gli studi di caso sono più adeguati ad ipotesi relative al *come* ed al *perché*, laddove l'interesse del ricercatore è indirizzato a comprendere il modo in cui una pluralità di fattori interagiscono processualmente nel determinare l'evoluzione del fenomeno indagato.

Questo ragionamento si collega, evidentemente, al più ampio dibattito relativo allo statuto delle metodologie qualitative²¹ [Cardano 2003] o al confronto con chi enfatizza l'analisi dei meccanismi sociali come approccio di riferimento per la sociologia [Barbera 2004]. Non potendo approfondire tali argomenti, in questa sede vogliamo solo riprendere brevemente il ragionamento proposto da Gobo [2004] che solleva il problema della generalizzabilità dei risultati forniti da studi empirici condotti su pochi casi, quindi sulla base di un *metodo idiografico*. L'autore evidenzia che per molte scienze il metodo idiografico costituisce la forma d'indagine "normale". Ad esempio, gli etologi studiano il comportamento delle specie animali basandosi sull'osservazione di pochi casi. Ciò non impedisce di generalizzare i risultati dell'indagine sull'intera popolazione. Lo stesso si potrebbe dire per molte altre scienze, come la psicologia, la biologia, l'antropologia, la genetica, la paleontologia, ecc. Ciò è reso possibile dal fatto che si presume che la specifica proprietà oggetto di osservazione sia sostanzialmente omogenea nella popolazione di riferimento. Tornando all'esempio tratto dall'etologia, possiamo dire che anche gli animali, come gli uomini, sono individualmente differenti rispetto a molteplici proprietà (ad esempio la forza fisica, il temperamento, i tratti somatici, lo status ed il ruolo all'interno del gruppo, ecc.). Tuttavia si può altrettanto dire che le proprietà delle dinamiche relazionali relative alla sfera dei rapporti sessuali (corteggiamento, rivalità amorosa, relazioni di coppia, ecc.) siano omogeneamente riscontrabili nei diversi gruppi della stessa specie animale. Ciò ci consente di generalizzare le osservazioni che possono essere effettuate, ad esempio, su un branco di lupi. Per le stesse ragioni le osservazioni di Crozier [1991] rispetto al funzionamento dei rapporti di potere nelle organizzazioni tra le diverse categorie socio-professionali e la sua teoria del potere come controllo dei margini di incertezza nascono dall'osservazione di una specifica organizzazione, ma sono applicabili all'intero universo delle organizzazioni.

Un'ultima osservazione di natura metodologica sugli "esercizi di diagnosi organizzativa" riguarda le modalità di raccolta dei dati e delle informazioni. Nella

²¹ Si tenga peraltro presente che sarebbe un errore ricondurre la metodologia degli studi di caso alla famiglia dei metodi d'indagine di tipo qualitativo, in quanto essi impiegano un *set* eterogeneo di strumenti e tecniche che possono includere anche quelli di tipo quantitativo.

maggior parte dei casi questi sono stati tratti prevalentemente da un'approfondita intervista discorsiva effettuata con un membro qualificato dell'organizzazione indagata. Quasi sempre si è trattato di una persona vicina ai giovani studenti-ricercatori, spesso un parente stretto, talvolta un amico o un'amica. Si tratta di una modalità d'indagine che certamente contrasta con molti principi della metodologia che imporrebbero, naturalmente, la scelta degli intervistati in base alla loro posizione ed alle loro caratteristiche soggettive e non certo in base al legame personale con il ricercatore. Tuttavia, la consapevolezza di questo limite del processo d'indagine (dovuto, è il caso di sottolinearlo nuovamente, al contesto didattico nel quale ha avuto luogo lo studio), non deve offuscare alcuni effetti collaterali positivi di tale eterodossia metodologica.

Tutti sappiamo che le organizzazioni sono segnate da un certo grado di ipocrisia, ovvero da un certo scarto tra i comportamenti e gli stili che l'organizzazione dichiara di adottare e quelli effettivamente vigenti. Tale scarto è stato anche teorizzato dagli studi organizzativi, laddove si fa riferimento all'inevitabilmente distanza tra *le teorie dichiarate* ed *le teorie in uso* [Argyris e Schön, 1996]. Quali sono le conseguenze per la ricerca di questa onnipresente ipocrisia organizzativa? Non è difficile dedurlo. Se ricorriamo a delle interviste discorsive, molto facilmente incontreremo dei soggetti reticenti nel rivelarci la loro autentica percezione ed opinione della realtà organizzativa e, viceversa, ci verranno fornite quasi esclusivamente le versioni ufficiali, che ci parlano della "facciata", spesso intrise di toni retorici o di venature ottative. E questo sarà tanto più probabile quanto più le interviste saranno rivolte a soggetti incaricati con ruoli manageriali. Ma, quand'anche le interviste coinvolgano normali collaboratori dell'organizzazione, è molto probabile che, di fronte ad un microfono e ad un registratore, se non ci sono particolari motivi di acrimonia verso la propria organizzazione, gli intervistati rimangano piuttosto abbottonati. Tant'è che, solitamente, gli elementi più interessanti vengono fuori a microfoni spenti. Si tratta di normalissimi atteggiamenti dettati da meccanismi di appartenenza al gruppo.

Un efficace modo per aggirare questo ostacolo è rappresentato dalla tecnica dell'osservazione partecipante, possibilmente svolta in incognito. È stato questo, ad esempio, il metodo impiegato nell'interessantissimo studio etnografico condotto da Kunda [2000] che si è tradotto nell'influente libro *L'ingegneria della cultura*. Si tratta di un metodo coinvolgente ed appassionante, potenzialmente foriero di ottimi risultati, ma anche piuttosto dispendioso per il ricercatore che lo voglia adottare, soprattutto in termini di risorse temporali. Certamente risulta improponibile nel caso degli studi di minore entità. Quindi, nei casi di ricerche meno ampie ed articolate, in particolare se finalizzate a fornire delle esemplificazioni su spezzoni circoscritti della realtà organizzativa, lo stratagemma di trarre le informazioni principali da persone con cui intercorre una relazione informale può essere una buona soluzione.

2.2. Il disegno organizzativo

2.2.1. L'incapacità addestrata dei dirigenti in una pubblica amministrazione

Ci troviamo all'interno dell'assessorato *Istruzione e Cultura* di un'amministrazione provinciale²². L'organizzazione riflette le caratteristiche tipiche della burocrazia,

²² Il presente paragrafo è stato redatto da Mario Marcolin.

articolandosi in maniera gerarchica attraverso i meccanismi della *supervisione diretta* e della *standardizzazione delle procedure* [Mintzberg 1985]. Parallelamente alla rappresentanza politica a capo delle diverse sezioni troviamo una struttura organizzativa così concepita: ad un vertice strategico²³, rappresentato dalla Presidenza e dalla Segreteria Generale con il suo Ufficio Contenzioso, si affiancano una tecnostruttura composta dall'Ufficio Pianificazione e dal Controllo di gestione, e uno staff di supporto rappresentato in primis dagli Affari Generali (alle cui dipendenze troviamo l'Ufficio Personale) e, secondariamente, dagli uffici Stampa, Archivio-Protocollo, Patrimonio e Sistemi informativi, ai quali si aggiungono i servizi di portineria e pulizie.

La linea intermedia si divide in ripartizioni corrispondenti agli Assessorati (Finanza e bilancio, Istruzione e cultura, Lavori pubblici o Ripartizione tecnica, Agricoltura, Tutela ambientale e Sport e turismo), a loro volta suddivisi in sottoripartizioni, ognuna con competenze precise, per un totale di 19 Uffici. Da qui la linea gerarchica si distende verticalmente fino al nucleo operativo.

Così delineata, la piramide organizzativa individua 8 livelli (in precedenza 13, semplificati con un provvedimento nazionale del 1971). Percorrendola dall'alto verso il basso troviamo: presidenza → segreteria generale → dirigente di primo livello → dirigente di secondo livello → funzionario → istruttore → applicato di concetto/applicato d'ordine → (ove presente) operativi (operai, messi, tecnici, impiegati sul territorio, etc.).

Si nota dunque una *line* (la struttura verticale di comando e controllo) molto allungata, in conseguenza della quale dirigenti e funzionari coordinano, nella generalità dei casi, un numero di sottoposti piuttosto esiguo.

Nel caso dell'assessorato Istruzione e Cultura (qui addotto come esempio) notiamo che ad un dirigente di primo livello, vengono affiancati due dirigenti di secondo livello, uno per l'Ufficio Programmazione sociale, l'altro per quello Istruzione e Cultura. All'interno di quest'ultimo troviamo un funzionario alle cui dipendenze si colloca un ispettore che coordina una massimo di 5/6 applicati di concetto o d'ordine (nel nostro caso 3). Seguendo questo percorso discendente all'interno della ripartizione analizzata, una struttura di dirigenza composta da 5 livelli include un totale di 8 impiegati.

Una prima caratteristica che salta all'occhio è l'elevato numero di livelli gerarchici rispetto al personale complessivo della ripartizione.

Per capire come questo possa influire sul funzionamento dell'organizzazione bisogna innanzitutto conoscere i meccanismi alla base degli apparati burocratici, a cominciare da quelli inerenti l'autorità di chi assume ruoli gerarchicamente superiore e della loro legittimazione. Assumendo la classificazione sui tipi puri di potere elaborata da Weber [1961], l'autorità nella burocrazia non si basa sulle caratteristiche personali del leader che la esercita, né su credenze tradizionali generalmente riconosciute, bensì sul presupposto dell'equità della legge. Si presuppone che gli ordini del capo siano conformi agli ordinamenti che gli conferiscono l'autorità. Questi devono essere statuiti in base ad un valore o ad uno scopo; devono costituire un corpus generale ed astratto e devono essere applicabili allo stesso detentore del potere.

Inoltre devono essere soddisfatti alcuni principi: occorre una stabile divisione dei compiti e la garanzia di una regolarità nel loro adempimento; il sistema deve individuare una rigida gerarchia di sovra e subordinazione; deve vigere il segreto

²³ Le parti dell'organizzazione vengono distinte in base allo schema elaborato da Mintzberg [1985].

d'ufficio; i funzionari devono essere in possesso di una preparazione specializzata; l'attività a tempo pieno si sposa al carattere vitalizio della carica.

Nella sua analisi sui meccanismi di funzionamento della burocrazia Merton, partendo dalle caratteristiche evidenziate da Weber, nota che la struttura burocratica «è quella che più si avvicina alla eliminazione completa di relazioni personali e di considerazioni irrazionali (ostilità, ansietà, complicazioni affettive, ecc.)» [Merton 2000, 406]. Questa caratteristica risulta funzionale all'ottenimento di determinati risultati: precisione, solerzia, controllo qualificato, continuità, efficienza, discrezione, imparzialità, equità, universalismo dei provvedimenti.

Tale affresco sembra donare un'immagine positiva della burocrazia, un'immagine con cui però non siamo solitamente abituati a confrontarci, essendo molto più comuni episodi di lentezza, macchinosità, distanza dai bisogni dell'utenza, incapacità di innovarsi, ossessione per il controllo.

La distanza dell'idealtipo weberiano dalla realtà dei fatti è spiegato da Merton attraverso il ricorso ai concetti di *funzioni manifeste* e *funzioni latenti* [*ibidem*, 188-220]. Le prime sono le conseguenze dell'azione sociale, esplicitamente ammesse e volute dai membri di un sistema sociale, finalizzate ad incrementare le condizioni di adattamento ed integrazione del sistema stesso, viceversa le funzioni latenti sono le conseguenze oggettive che non sono volute, né ammesse, né attese.

Quelli che possono essere individuati come i punti di forza della struttura burocratica (funzioni manifeste) portano dunque a delle conseguenze negative, chiaramente percepibili ma non previste (funzioni latenti).

La sistematica osservanza dell'impianto normativo da parte dei funzionari e dirigenti, costituisce l'inscindibile presupposto della *incapacità addestrata* a rilevare nuove condizioni o esigenze e ad adattarsi ad esse. Di conseguenza, le capacità professionali consolidate possono ostacolare l'innovazione.

La dirigenza smette le funzioni a più elevato valore aggiunto e si "adagia" sulla pedissequa applicazione delle norme procedurali. La disciplina e la devozione al proprio ruolo, associata alla coscienza dei propri limiti d'azione, porta inoltre alla funzione latente della *trasposizione delle mete*, per cui un valore strumentale diventa un valore finale. L'osservanza e l'applicazione delle norme diventa fine e non più mezzo.

In questo contesto i sottoposti cercano di eludere le regole considerate più restrittive ed insensate, con l'obiettivo di preservare il loro limitato spazio di autonomia; in questo modo si instaura una dialettica nei rapporti di potere che dovrebbe invece essere inibita dal rigido assetto gerarchico.

Si tratta di quello che Crozier [1991] chiama «controllo dei margini di incertezza». In una qualsiasi organizzazione si vengono a creare degli spazi tra le procedure che i funzionari utilizzano per la realizzazione dei propri fini; non potendo essere questi fini coincidenti con quelli dell'organizzazione, il ruolo del leader (o del dirigente) è quello di limitare l'incertezza derivante da queste azioni personali, favorendo l'allargamento dei cosiddetti «margini di disponibilità» [Barnard 1970], ovvero la disposizione all'osservanza delle norme e degli obiettivi organizzativi. Una dirigenza che si caratterizza per il solo controllo dell'applicazione procedurale lascia nei sottoposti un diffuso senso di frustrazione, demotivazione e diffidenza.

La sottomissione dei funzionari ai ruoli organizzativi, agli uffici ed alle esigenze di carattere generale tendono inoltre a relegare in secondo piano le individualità degli

attori. Questa richiesta fonda il principio di imparzialità e parità del trattamento nei confronti dell'utenza ma, a ben vedere, porta ad una serie di conseguenze inattese.

Tale caratteristica infatti, unita al principio di avanzamento di carriera per anzianità, tende, ad inibire forme di competizione ed a costituire un diffuso senso del «destino comune» all'interno della struttura. Da ciò deriva uno «spirito di corpo» che porta «i burocrati a difendere i propri interessi costituiti piuttosto che ad assistere i propri clienti e superiori» [Merton 2000, 413].

Rimane inoltre centrale il tema della motivazione del personale. Il generale senso di impersonalità dettato dalle norme e dalle procedure, se da un lato garantisce stabilità e fonda la gerarchia, dall'altro rende il lavoro routinario, diffondendo la sensazione di «operare come macchine».

Il mancato riconoscimento delle caratteristiche personali, il generale disinteresse per l'innovazione, uno spirito di corpo che si basa sul soddisfacimento aprono la questione dell'incentivazione del lavoro²⁴.

All'interno della teoria dell'azienda come sistema cooperativo, Barnard [1970] si concentra sulla leadership evidenziando il ruolo da essa ricoperto nell'attribuzione di contributi ed incentivi. Egli sostiene che la partecipazione ad un'attività sia data non solo dal salario/retribuzione, ma anche e soprattutto da incentivi all'attività, che possono essere di natura materiale o non materiale. Questi ultimi hanno un impatto molto forte per il carico di significati sentimentali e morali e, dal punto di vista del proprietario (in questo caso il dirigente) risultano molto meno costosi delle classiche transazioni economiche.

I dettami della struttura organizzativa fondano tuttavia la retribuzione sul solo contributo economico e sull'investitura del posto di lavoro non prevedendo alcun tipo di incentivazione immateriale; nell'ottica costi – benefici, spesso questo non è sufficiente a compensare il mancato riconoscimento dei propri sforzi, creando un generale senso di apatia nel personale²⁵.

Quest'ultimo aspetto sembra essere inoltre una diretta conseguenza del meccanismo di legittimazione del potere: i superiori vengono infatti selezionati in base alle capacità tecniche, professionali, che non prevedono la necessità di capacità relazionali, gestionali, carismatiche. L'incapacità addestrata di cui si è detto in precedenza, si tramuta, parafrasando Merton, in un'*incapacità addestrata a dirigere il personale*.

2.2.2. *Tracce di taylorismo in una burocrazia professionale*

In questo paragrafo²⁶ analizzeremo il servizio di assistenza domiciliare gestito da un'amministrazione comunale di una città metropolitana. Detto servizio è prevalentemente rivolto a persone anziane, a portatori di handicap fisici, a soggetti con

²⁴ Un ragionamento che si può facilmente ascoltare tra i dipendenti dell'amministrazione è il seguente: «è inutile applicarsi eccessivamente per una dirigenza che non valorizza il mio lavoro, non prende decisioni e si limita a dare ordini superflui o troppo rigidi...tanto riceverò comunque il mio stipendio e il mio posto di lavoro non è a rischio.»

²⁵ I problemi precedentemente segnalati trovano riscontri nelle affermazioni che si possono facilmente registrare parlando con il personale, relativamente ai deficit comunicativi («non gli do le informazioni se non me le chiede»), all'assenza di leadership («non fa altro che dare ordini inutili, faccio di testa mia») ed alle basse motivazioni del personale («non vedevo l'ora di tornare a casa per fuggire dal quel clima pesante di sfiducia reciproca»)

²⁶ Il presente paragrafo è stato redatto da Gabriele Blasutig e Michela Monsalvi.

problemi di salute mentale o con altre forme di disagio sociale. Si tratta di utenti che necessitano di un'ampia gamma di sostegni ed aiuti. Nella maggior parte dei casi, infatti, essi dispongono di limitate risorse personali e relazionali. In particolare, risultano insufficienti i sostegni forniti dai loro eventuali familiari.

I servizi erogati dalla struttura di assistenza domiciliare si articolano in svariate attività, tra loro interconnesse. Tra queste rientrano, ad esempio, la cura e la pulizia della persona e della sua dimora, l'acquisto dei beni di prima necessità, l'accompagnamento presso strutture e servizi sanitari, il supporto nell'acquisizione e nell'assunzione dei medicinali, l'aiuto nel disbrigo delle pratiche burocratiche, attività di animazione per dare risposta ai bisogni espressivi, relazionali, comunicativi e di svago. L'obiettivo del servizio è quello di perseguire l'autonomia degli utenti, valorizzando le loro risorse residue, arricchendo le loro relazioni sociali e contrastando le condizioni di isolamento e solitudine in cui facilmente incorrono. Si cerca quindi di fornire loro le opportunità di condurre una vita migliore all'interno del proprio contesto residenziale, cercando di evitare il ricovero presso strutture protette.

Per la produzione di tale risultato organizzativo vengono chiamate in causa varie funzioni organizzative e categorie professionali: dirigenti, direttori di area, assistenti sociali, operatori di assistenza. Questi ultimi sono coloro che svolgono in prima linea i servizi appena elencati e che quindi mantengono più a lungo un contatto diretto con gli utenti. Al ruolo di assistente domiciliare si accede tramite concorso, previo il possesso della qualifica di "Adest", conseguibile tramite un corso di formazione professionale. Si tenga altresì presente che nell'ultimo periodo la parte operativa del servizio sta conoscendo un processo di esternalizzazione, essendo parzialmente appaltato a cooperative esterne.

Il problema di questo servizio, su cui vorremmo focalizzare l'attenzione, riguarda la "distanza" che emerge, relativamente alle concezioni del servizio e degli utenti, dal confronto tra le diverse categorie professionali coinvolte, in particolare tra i responsabili (coordinatori d'area territoriale) e gli operativi (le assistenti domiciliari). Tale problema limita fortemente le possibilità di apportare al servizio dei miglioramenti e delle innovazioni che, in molti casi, risulterebbero necessari per elevare lo standard qualitativo delle prestazioni.

Osservando superficialmente l'organizzazione si può ricavare l'impressione che questa risponda adeguatamente alle esigenze di comunicazione tra le sue componenti, in particolare tra chi ricopre funzioni manageriali e chi ricopre funzioni operative. In effetti, vengono periodicamente effettuate delle riunioni tra assistenti sociali, assistenti domiciliari e coordinatore di area per discutere delle strategie e delle metodologie da seguire, nonché dei problemi che si evidenziano durante l'erogazione delle prestazioni. Tuttavia, analizzando da vicino le dinamiche comunicative che si innescano in queste occasioni, ci si rende conto che l'organizzazione risulta di fatto inefficace nel creare una base di intenti comune. Basti considerare che nel corso di queste riunioni vengono frequentemente posti all'attenzione i bisogni emergenti degli utenti o situazioni che presentano problematiche che fuoriescono dal campo di routine consolidate. Vengono inoltre avanzate nuove idee, possibili iniziative o progetti con contenuti innovativi. Sono soprattutto le operatrici di assistenza, in virtù del contatto quotidiano con gli utenti, a sollevare tali questioni e tali proposte. Tuttavia, nella normalità dei casi, tali istanze o suggerimenti non vengono presi in considerazione dai coordinatori d'area. Normalmente essi si appellano, per giustificare questo loro atteggiamento, a problemi di

inadeguatezza delle risorse (finanziarie ed umane), in rapporto alle dimensioni quantitative e qualitative del servizio.

Questa è la “normale” risposta di facciata, basata su argomenti di ordine tecnico-economico. Sarebbe tuttavia riduttivo, se non fuorviante, appiattirsi su questo tipo di risposta, laddove si voglia spiegare l’esistenza della rilevata cesura tra il livello manageriale e quello operativo. Approfondendo infatti l’analisi e ricorrendo ai modelli interpretativi che ci vengono offerti dagli studi organizzativi, si possono prendere in considerazione fattori più profondi. Risultano infatti ben visibili problemi derivanti da diversi criteri o «logiche d’azione» [Zan 1988] che ispirano chi progetta e chi esegue il servizio: logiche di efficienza, per i primi, e logiche di efficacia, per i secondi. Tali differenti logiche d’azione, determinano una diversità di concezioni, valutazioni e giudizi circa la natura e la qualità del servizio: per i dirigenti prevale la dimensione tecnica e la componente funzionale della prestazione, mentre per gli operatori prevale la dimensione pratica e la componente umana. Tali contrastanti concezioni o letture del servizio provocano delle distorsioni e delle limitazioni nei processi di comunicazione.

La divergente strutturazione delle logiche d’azione è essenzialmente legata a come si svolge concretamente il processo di elaborazione, gestione ed erogazione del servizio. In sostanza chi progetta e gestisce, lo fa sulla carta, restando legato ad un piano cognitivo astratto, non entrando mai o quasi mai in contatto con il concreto contesto operativo, con i problemi “reali” di cui gli utenti sono portatori. Il contrario avviene per le assistenti domiciliari. Da queste osservazioni possiamo desumere che un sistema di comunicazione che si fermi al momento delle riunioni non risulta sufficiente a ridurre le divergenze. Probabilmente sarebbero necessari degli interventi organizzativi tali da avvicinare, nel “tempo” e nello “spazio”, il momento della progettazione del servizio alle fasi dell’erogazione, ovvero alle specifiche situazioni corrispondenti ai singoli utenti. A tal fine dovrebbe forse essere ricalibrato e valorizzato il ruolo di “cuscinetto” degli assistenti sociali.

Ma sulla distanza tra chi dirige (e progetta) il servizio e chi è chiamato ad erogarlo sul campo agiscono anche fattori con radici ancora più profonde, che chiamano in causa dimensioni, fattori e meccanismi di natura più squisitamente sociologica. Si evidenzia infatti una chiara contraddizione tra la funzione organizzativa e lo status socioprofessionale delle operatrici di assistenza. Infatti, da un lato, l’erogazione di un servizio di qualità coerente con i suoi obiettivi ufficiali attribuirebbe alle assistenti domiciliari contenuti professionali potenzialmente elevati; dall’altro lato, il basso status sociale connesso al ruolo che queste figure esercitano penalizza la possibilità di un esercizio pieno delle prerogative di professionalità che la posizione organizzativa concederebbe loro. Ricordiamo che l’assistente domiciliare, per come si è istituzionalizzata nel nostro Paese, è una figura professionale con requisiti di partenza piuttosto bassi. Per poter ricoprire tale funzione è infatti sufficiente il titolo di scuola dell’obbligo, con l’integrazione di un corso di formazione professionale di durata semestrale.

A fronte di tale veste professionale piuttosto “dimessa”, osservando da vicino i processi di lavoro, ci rendiamo conto che tali operatrici debbono lavorare in un contesto operativo e relazionale delicato e complesso, a contatto con utenti multiproblematici che esprimono un’ampia gamma di bisogni. Larga parte delle risposte debbono essere elaborate in sostanziale autonomia e, per di più, in situazioni piuttosto stressanti, vista la tipologia di utenti, la scarsa standardizzazione del servizio ed il tempo a disposizione,

sempre molto contingentato. Per far fronte a queste responsabilità, le assistenti domiciliari agiscono in base al buon senso ed alle inclinazioni personali, sviluppando in autonomia set di risposte ricavate per via esperienziale, potendo disporre di limitate risorse in termini di strumenti teorici, tecnici e metodologici. La situazione è aggravata dal fatto che il loro basso status professionale porta l'organizzazione a derubricare il lavoro a mera attività esecutiva e, per questo motivo, ad isolarle e ad escludere un'apertura comunicativa nei loro confronti. Non a caso il servizio è segnato da numerose situazioni di *burn out* e da frequenti richieste di mobilità verso altri servizi.

Un riferimento teorico molto utile per l'interpretazione della situazione organizzativa appena descritta è rappresentato dalla teoria di Mintzberg sulle configurazioni organizzative. La configurazione organizzativa che più si avvicina, tra quelle descritte da Mintzberg [1985], al caso esaminato è la burocrazia professionale. Il modello prevede che in tale configurazione il coordinamento non avvenga attraverso la standardizzazione dei processi di lavoro, ma attraverso la standardizzazione delle capacità dei dipendenti. La standardizzazione delle capacità si produce grazie a lunghi ed approfonditi percorsi di formazione ed apprendimento dei dipendenti stessi. Il nucleo operativo costituisce la parte fondamentale dell'organizzazione. Esso è costituito da professionisti, che si sono formati al di fuori dell'organizzazione, che sono stati assunti in base ad una verifica iniziale delle loro capacità e che operano con consistenti margini di autonomia nel fronteggiare situazioni relativamente complesse, in quanto non standardizzabili a priori. Essi sono pertanto chiamati individuare in prima persona le soluzioni più adeguate rispetto alle situazioni operative fronteggiate. L'elemento di standardizzazione di tale configurazione organizzativa risiede nel fatto che i professionisti applicano sequenze di programmi precodificati ed appresi nei propri percorsi di formazione ed apprendimento. Secondo il modello di Mintzberg la burocrazia professionale è una struttura molto decentrata. La direzione ed il management di linea sono impegnati più a fornire servizi al nucleo operativo che a standardizzarne e controllarne l'operato. Il controllo infatti avviene per lo più attraverso la verifica dei risultati. I flussi comunicativi più rilevanti sono di tipo *bottom-up* ed un ruolo molto importante viene assegnato agli organismi collegiali.

E' molto interessante considerare il fatto che il contesto operativo delle assistenti domiciliari ricorda molto da vicino quello descritto da Mintzberg nell'identificare la situazione tipica della burocrazia professionale. Tuttavia si riconosce facilmente una macroscopica differenza rispetto al modello di riferimento. Come si è più volte sottolineato, nelle burocrazie professionali il nucleo operativo è formato da specialisti adeguatamente formati. Al contrario, le operatrici di assistenza sono contraddistinte da un livello di qualificazione professionale medio-basso. Riscontriamo pertanto una evidente contraddizione. Abbiamo a che fare con un contesto lavorativo che assume molte caratteristiche della burocrazia professionale. Tuttavia l'organizzazione tratta questa situazione come se fosse applicabile il modello tayloristico, dove il lavoro viene pensato e progettato come meramente esecutivo, con bassi requisiti di qualificazione professionale, altamente standardizzabile dal punto di vista dei contenuti e dei risultati prodotti. In base a tale concezione, viene a determinarsi una rigida separazione tra chi progetta e chi esegue il lavoro. Si tratta quindi di un'incoerenza forte, dal punto di vista organizzativo, tra la natura del processo di lavoro e la configurazione organizzativa adottata. Tale incoerenza non può che produrre un abbassamento dell'efficacia del servizio, date le risorse umane impiegate.

Sarebbero pertanto raccomandabili degli interventi per ridurre tale incoerenza. Vi è senz'altro la necessità di rafforzare le azioni formative verso le assistenti domiciliari, comprendendo i percorsi di scolarizzazione di base, i corsi di formazione dedicati e le azioni di formazione continua. Tuttavia, tenuto anche conto della natura ibrida di tale funzione professionale e di tali servizi, nella quale le componenti di lavoro dequalificato si intrecciano e si mescolano con componenti di lavoro qualificato, vanno pensate anche modalità per integrare maggiormente nel servizio, attraverso un coinvolgimento diretto, sia in sede di progettazione, sia in sede di erogazione dello stesso, altre figure professionali, di livello più elevato: ad esempio, assistenti sociali e psicologi professionali. Può essere inoltre opportuno pensare di integrare anche altri ruoli "esterni" come quelli che possono essere ricoperti da personale fornito da associazioni di volontariato attive sul territorio. Tali figure fornirebbero un supporto forte al ruolo delle assistenti domiciliari e romperebbero il loro isolamento, attraverso un virtuoso lavoro di équipe.

2.2.3. Criteri di divisione del lavoro: frizioni tra ruoli organizzativi e ruoli sociali

Il contesto organizzativo con cui entreremo in contatto in questo paragrafo²⁷ è quello di una scuola elementare, facente parte di un piccolo Istituto Comprensivo di provincia. Quest'ultimo comprende tre scuole materne, tre scuole elementari e due scuole medie (ovvero sette plessi scolastici), dislocate su due comuni.

La linea direttiva che collega il vertice dell'Istituto alla scuola elementare è costituita dalle seguenti funzioni:

- il *Dirigente d'Istituto* (il vecchio "preside"), che ha la responsabilità di definire l'orientamento generale dell'Istituto stesso, i corsi da attivare e l'assegnazione degli insegnanti alle classi;
- il *docente vicario*, responsabile dell'organizzazione, del coordinamento e dell'attuazione del P.O.F.²⁸ d'Istituto e delegato a sostituire il Dirigente Scolastico in caso di sua assenza;
- un *docente collaboratore*, corresponsabile, insieme al docente vicario, dell'organizzazione, del coordinamento e dell'attuazione del P.O.F. d'Istituto, responsabile dell'attività relativa all'avvio della Riforma Scolastica e delegato a sostituire il Dirigente Scolastico in caso di assenza dello stesso e del Docente Vicario;
- il *fiduciario di plesso*, responsabile del coordinamento, dell'organizzazione e dell'attuazione del P.O.F. nei singoli plessi;
- i *coordinatori di équipe*, che nella scuola primaria collaborano con il fiduciario e con la segreteria per garantire il miglior funzionamento della scuola.

²⁷ Il presente paragrafo è stato redatto da Chiara Zanetti.

²⁸ Il POF (Piano dell'Offerta Formativa) raccoglie tutte le informazioni relative all'Istituto per quanto riguarda l'organizzazione, la gestione, l'attuazione, la verifica e la valutazione del servizio scolastico. In tal senso si costituisce come il documento identificativo dell'Istituto e ne raccoglie la *mission* caratteristica.

Spostiamo ora il focus analitico sulla scuola elementare. Constatiamo che essa occupa complessivamente 17 docenti distribuiti su 10 classi (due per ogni coorte d'età). Presso la scuola sono istituiti due importanti organismi collegiali:

- il *collegio docenti*, composto dal dirigente scolastico che lo presiede e dal personale docente in servizio presso la scuola. Nella sua funzione rientrano compiti quali la programmazione delle attività educativo-didattiche, la promozione delle attività di orientamento e di formazione dei docenti, l'acquisto di materiale didattico, la scelta dei libri di testo, la formazione delle classi e delle sezioni, la valutazione dell'andamento complessivo dell'attività didattica e l'adozione di iniziative di sperimentazione;
- il *consiglio di interclasse*, organo collegiale, composto da docenti, rappresentanti dei genitori e il Dirigente d'Istituto. Si occupa di proporre iniziative in relazione all'attività didattica e educativa, esprimere pareri su proposte di sperimentazione prodotte dagli organi collegiali e relative alle sezioni di competenza, favorire i rapporti tra docenti e genitori.

L'organizzazione scolastica prevede che il corpo docente sia raggruppato in équipe formate dall'insieme delle insegnanti²⁹ che operano sulle due classi di una specifica coorte d'età. Vi ritroviamo dunque le due insegnanti di italiano (e delle materie umanistiche affini) che operano come docenti *prevalenti* nelle singole classi, l'insegnante di inglese e quella di religione cattolica e, infine, l'insegnante di matematica (e delle materie scientifiche affini) che lavora su entrambe le classi e viene definita *polivalente*. A quest'ultima è affidato il ruolo di *coordinatore* dell'équipe. Si tratta di una soluzione organizzativa assunta deliberatamente ed autonomamente dall'Istituto comprensivo in questione, in forza delle prerogative di autonomia decisionale attribuite dalla legge.

Le funzioni del docente coordinatore sono le seguenti:

- predisporre i documenti necessari per lo svolgimento dei Consigli d'interclasse;
- gestire i periodici incontri con i genitori, fornendo loro indicazioni sul profilo della classe e sull'organizzazione oraria e didattica;
- predisporre la proposta del Piano di lavoro annuale, espressione della collegialità delle équipe di ogni gruppo classe;
- curare l'esecuzione del Piano medesimo e la realizzazione operativa delle attività integrative, in particolare quelle che prevedono l'uscita dalla scuola;
- stabilire con tutti i docenti dell'équipe le scelte metodologiche didattiche di fondo utili per la realizzazione dei piani personalizzati;
- predisporre quanto necessario per gli scrutini intermedi e finali;
- curare la stesura di tutti i documenti di valutazione e certificazione.

La funzione dell'insegnante coordinatore è considerata strategica dal Dirigente d'Istituto che ha fortemente caldeggiato l'introduzione di tale figura. Essa, infatti, vorrebbe e dovrebbe favorire una comunicazione efficace ed efficiente sia all'interno

²⁹ Ci riferiamo di qui in poi "alle" insegnanti, in quanto nel caso esaminato il corpo docente è costituito esclusivamente da personale di genere femminile.

delle due classi, sia queste ultime e le componenti esterne (dirigenti, organi collegiali, genitori, ecc.). Sulla carta, una siffatta divisione del lavoro dovrebbe anche agevolare il lavoro dell'équipe. In particolare, potrebbe essere apprezzata dalle insegnanti prevalenti che hanno la possibilità di concentrare i propri sforzi sul gruppo classe verso cui vantano competenze e responsabilità primarie, come pure dagli insegnanti coordinatori che possono svolgere un importante e stimolante lavoro di programmazione, coordinamento e comunicazione.

Alla prova dei fatti, però, il meccanismo organizzativo non si rivela altrettanto positivo. Tale criterio di divisione del lavoro genera, infatti, alcuni fattori di criticità legati al profilarsi di incoerenze tra il disegno organizzativo e le pratiche messe in campo dagli attori. Si riscontra, ad esempio, che gli interlocutori esterni tendono a bypassare la figura del coordinatore ed a rivolgersi alle insegnanti prevalenti; inoltre accade spesso che queste ultime svolgano impropriamente compiti che spetterebbero ai coordinatori, sovrapponendosi o sostituendosi ad essi. Di fatto, quindi, viene a crearsi una certa confusione rispetto alle funzioni esercitate, confusione che lede, inevitabilmente, la piena funzionalità dello schema organizzativo adottato. Ma, soprattutto, questa situazione sembra incidere negativamente sul lavoro di équipe e sulla coesione del gruppo, producendo momenti di conflittualità e competizione all'interno del team; ciò induce altresì un certo grado di stress ed insoddisfazione nelle insegnanti e produce effetti negativi sul clima delle relazioni organizzative.

Cerchiamo ora di adottare alcuni strumenti teorici che ci consentano di interpretare il problema organizzativo testé evidenziato. Abbiamo appena visto che il criterio di diversificazione dei ruoli dei docenti prevalenti e polivalenti, decisa per risolvere un reale problema di comunicazione, finisce per creare malesseri di altro tipo. Ferrante e Zan [1998] affermano che il disegno del sistema dei compiti all'interno di un'organizzazione è basilare per contemperare le esigenze di differenziazione ed integrazione dei sistemi organizzativi. Nel nostro caso i criteri di specializzazione adottati non hanno trovato una risposta positiva nel corpo docente, ma, al contrario, hanno suscitato una certa confusione tra i ruoli. Qual è, allora, il fattore o il meccanismo da chiamare in causa per dare una spiegazione logica a questo mancato miglioramento nell'organizzazione? La diversificazione dei ruoli organizzativi dovrebbe comportare al tempo stesso una forte integrazione delle competenze e delle professionalità. Nel mondo della scuola, la Legge 148/90 aveva introdotto un modello organizzativo-didattico specializzato e basato sui moduli. Si prevedeva, infatti, che venissero assegnati tre insegnanti ogni due classi sulla base delle competenze e delle esperienze personali. L'innovazione introdotta nell'istituto comprensivo analizzato ha modificato questo schema. E dal momento che le organizzazioni, in quanto definizioni di ruoli, sono sempre e comunque meccanismi di influenza dei comportamenti individuali, l'iniziale incomprensione del ruolo dell'insegnante coordinatore è probabilmente imputabile ad un disaccordo di vedute sul disegno generale di riorganizzazione della scuola.

L'obiettivo organizzativo di una scuola è fornire un'educazione ai suoi studenti, ma questo può avvenire solo se vi è interdipendenza e cooperazione tra le professionalità coinvolte. Il problema è che nel caso esaminato ciò non sempre si verifica. Per dare una spiegazione di questa situazione, chiamiamo in causa Merton [2000] che introduce nell'analisi delle organizzazioni i concetti di *funzione manifesta* e *funzione latente*.

Merton, e in generale i funzionalisti, si concentrano sulle conseguenze oggettive delle azioni piuttosto che sui presupposti soggettivi dell'azione sociale. Nel caso della scuola studiata, le conseguenze attese e quelle effettive sono in contrasto. Procediamo, però, un passo alla volta e andiamo, in primo luogo, ad analizzare il significato di funzione manifesta e latente. Nel primo caso si intendono «quelle conseguenze oggettive che contribuiscono all'adattamento e all'adeguamento del sistema, le quali sono volute e ammesse dai membri che fanno parte del sistema» [*ibidem*, 188]. Al contrario sono funzioni latenti quelle che non sono preventivate ed accettate in modo esplicito ed intenzionale. L'analisi delle funzioni mette in luce la dimensione soggettiva e personale dell'agire imposto o voluto da dirigenti o regolamenti, ponendo una particolare attenzione alla tensione tra questa dimensione e le conseguenze sul piano delle pratiche organizzative.

Nella scuola elementare analizzata la funzione manifestamente dichiarata dal Preside era quella di aumentare e migliorare il sistema di comunicazione. Grazie alla creazione di un'insegnante polivalente, il sistema di comunicazione appare effettivamente congegnato in maniera più razionale. Tuttavia l'effetto collaterale è che si genera anche una perdita di valore e identificazione degli insegnanti coordinatori, di cui si esalta maggiormente il ruolo amministrativo e meno quello educativo. Inoltre, questa figura ha creato malumori tra i docenti perché, come abbiamo già indicato in precedenza, la figura dell'insegnante polivalente risulta incompresa sia dai genitori sia dagli stessi docenti prevalenti, che sono effettivamente i referenti della classe dal punto di vista educativo.

Alla base della suddivisione dei ruoli ci sono anche delle funzioni latenti, tra cui l'aumento del controllo dei docenti da parte del Dirigente d'istituto. La professione dell'insegnante è uno degli esempi classici di quella che Minzberg [1985] ha definito come burocrazia professionale. Essa si caratterizza per essere completamente autonoma nel modo e nel metodo di insegnamento. Infatti, all'interno della classe, per tutte le attività inerenti alla didattica, l'insegnante gode di piena discrezionalità. Le attività dell'insegnante coordinatore, però, dovrebbero giungere fino a toccare anche aspetti della didattica, risultando quindi in contrasto con le caratteristiche della burocrazia professionale sopra descritte. Un simile punto di vista, quindi, mette in luce le valenze negative assunte dal filo diretto preside-insegnante coordinatore. Questo doppio modo di procedere, da una parte per funzioni dichiarate e dall'altra per aspetti reconditi, è tipico di ogni innovazione sia organizzativa sia tecnica: ogni novità, infatti, comporta sempre una funzione latente che prima non esisteva. Proprio per questo motivo, esplicitare a poco a poco le connessioni nascoste potrebbe servire al corpo docente della scuola analizzata a migliorare la consapevolezza sociale sulle pratiche attuate, così da portare ad un miglioramento generale del clima, nonché ad un'accettazione meno passiva del nuovo ruolo imposto dal dirigente scolastico.

La prospettiva di Merton si collega al concetto di cultura, definito come l'insieme degli «schemi di significato» di un gruppo Schein [1990]. La cultura organizzativa è costituita da più livelli: da artefatti visibili, valori (principi sociali ed obiettivi individuati esplicitamente dall'organizzazione), norme e credenze (modalità di azione non necessariamente codificate) e assunti fondamentali dell'organizzazione. Nella nostra scuola la contrapposizione tra le funzioni manifeste, volute dal preside, e quelle latenti, percepite nella sensibilità dei docenti, si colloca al livello dei valori e ne rispecchia la contrapposizione. Da una parte abbiamo, infatti, l'aspetto amministrativo

della scuola, dall'altra l'orientamento classico, che vede la scuola come l'istituzione dell'educazione e della formazione. L'approccio neo-istituzionalista, a tal proposito, ci viene ulteriormente in aiuto. Alla base di queste teorie c'è lo studio del «sorgere e dell'operare, nel lungo periodo, di attività socialmente legittimate e persistenti, che caratterizzano l'organizzazione di specifici aspetti della vita civile» [Bonazzi 1998, 451]. L'agire dei maestri e del dirigente d'istituto può essere considerato, secondo queste teorie, come una conseguenza dell'ambiente istituzionale circostante sia interno alla scuola (docenti, alunni, genitori, personale tecnico amministrativo, norme e regole tecniche, cultura organizzativa) sia esterno (istituzioni e enti locali, ministero dell'istruzione, vincoli normativi, fattori economici, fattori tecnologici, fattori politici, fattori culturali e sociali). Il concetto centrale di queste teorie è quello di isomorfismo. La preoccupazione di ottenere legittimizzazione politica e sociale comporta una tendenza all'uniformità. In particolare, secondo Meyer e Rowan [1986], a causa del processo di isomorfismo, le organizzazioni adottano i «i miti istituzionali esterni» in forma cerimoniale o ritualistica. Gagliardi a tal proposito afferma che «gli amministratori delle scuole che creano nuovi piani di studio o programmi di addestramento cercano di convalidarli come innovazioni legittime della teoria educativa e come richieste dell'autorità pubblica» [Gagliardi 1986, 60]. La stessa legittimizzazione (per migliorare la comunicazione interna) ha ottenuto nella nostra scuola la differenziazione dei ruoli tra i docenti: tanto più che da una rapida ricerca in internet si osserva che molte scuole hanno adottato una soluzione simile. Ma nell'ambiente interno alla scuola non ha trovato un'attuazione coerente e significativa per tutte le parti chiamate in causa.

Nella scuola analizzata, per stemperare le tensioni nascoste potrebbe essere fruttuosa una soluzione conciliatoria, che disperda lo stress causato da questa situazione. Tale soluzione potrebbe essere rappresentata da una rotazione dei ruoli degli insegnanti che compongono l'equipe. In questo modo si manterrebbe la specializzazione dei ruoli, ma al tempo stesso, rendendoli più plastici e reversibili, si attenuerebbero le conseguenze negative trattate in questo paragrafo.

2.2.4. MBO e decentramento apparente

L'organizzazione trattata in questo paragrafo³⁰ è uno dei sottosistemi, strutturati a base territoriale e divisionale, di un'impresa economica a scopo di lucro a carattere multinazionale con forma giuridica di società per azioni. L'impresa è un'industria farmaceutica attiva nella ricerca, produzione, distribuzione e vendita di farmaci specifici e non specifici, come ad esempio medicinali oncologici e cardiovascolari. L'industria farmaceutica considerata è un'organizzazione molto articolata ed è sostenuta da una struttura divisionale multipla, in base a settore, mansioni, aree territoriali e prodotto.

E' stato analizzato in particolare l'ambito lavorativo di uno specifico dipendente, il cui ruolo di manager locale ha permesso di analizzare i modelli in uso e le contraddizioni esistenti nello specifico settore in cui svolge la sua attività. Tale manager lavora in uno dei settori di confine dell'azienda, dove le rigide logiche di standardizzazione derivate dal centro necessariamente si scontrano con le esigenze derivanti dal ruolo di mediazione con l'ambiente. Il manager considerato lavora nella struttura aziendale dedicata all'informazione e promozione dei prodotti farmaceutici

³⁰ Il presente paragrafo è stato redatto da Riccardo Tomaselli

presso il pubblico qualificato, cioè i medici di base, gli ospedali pubblici, le cliniche private e le associazioni dei consumatori.

Egli ha il compito di sovrintendere l'operato di 15 informatori medico-scientifici, i quali coprono l'area geografica della macroregione nord-orientale, relativamente al settore farmaceutico di loro competenza, che è quello concernente i medicinali di uso non ospedaliero e dedicati a patologie prevalentemente trattate dal medico di base. Tale listino farmaceutico si occupa quindi di un gran numero farmaci già noti al pubblico competente e realizza un profitto pari alla somma degli altri quattro. Gli altri listini, specifici per ambito medico, trattano infatti un numero molto minore di farmaci, che solitamente sono medicinali innovativi di recente introduzione sul mercato.

L'ambiente organizzativo del sottosistema in esame è caratterizzato da tre elementi caratteristici:

- la forte istituzionalizzazione dell'attività secondo i limiti e criteri dettati dall'autorità pubblica;
- la recente ridefinizione delle procedure interne, avvenuta dopo alcuni casi di comparaggio rilevati dalla magistratura in altre aziende farmaceutiche;
- la sempre maggiore concorrenza delle industrie di farmaci generici, che sono in grado di produrre a costi minori i principi attivi, dopo le scadenze dei relativi brevetti.

Tale ambito lavorativo ha meno affinità col concetto di macchina burocratica rispetto ad altre sezioni della stessa multinazionale (quali ad esempio la produzione industriale e l'amministrazione centrale nazionale); per contro è molto affine alla visione dello schema di rete organizzativa, data la posizione di interfaccia con l'ambiente. Il settore promozione e informazione si occupa infatti di assolvere a livello locale le seguenti funzioni tipiche delle strutture organizzative di frontiera:

- marketing selettivo, cioè in contrapposizione alle campagne pubblicitarie diffuse presso il pubblico non qualificato attraverso mezzi d'informazione di massa;
- interazione con l'ambiente organizzativo delle organizzazioni dei clienti, cioè con i dirigenti degli ospedali e delle associazioni mediche;
- presidio dei confini dell'organizzazione, salvaguardando gli interessi aziendali e riscontrando l'esattezza o l'erroneità delle aspettative e delle stime di mercato;
- conclusione del ciclo lavorativo interno tramite raggiungimento effettivo degli obiettivi.

Uno dei primi nodi problematici riscontrati dall'analisi del comparto aziendale, è il contrasto tra esigenze macro-organizzative e micro-organizzative: l'immensa mole dell'azienda implica infatti un'alta burocratizzazione, nonché la formalizzazione di procedure e la standardizzazione di metodi e risorse; per contro, il comparto locale deve essere per sua stessa natura flessibile e poco formalizzato. Nel settore di promozione e informazione non esistono uffici, né orari fissi di lavoro o cartellini da timbrare: nonostante la puntuale codifica delle procedure adatte a svolgere le proprie mansioni, l'attività gode di non indifferenti margini di libertà ed autoregolazione, essendo basata, in ultima istanza, sul raggiungimento degli obiettivi assegnati in termini di quote di fatturato.

In un ideale schema dualistico di mezzi e fini, il settore trattato si concentra sul raggiungimento ed il controllo dei fini, mentre i mezzi godono di un certo alone di flessibilità. In questo senso la modalità di coordinamento prediletta, in base allo schema delle cinque configurazioni organizzative di Mintzberg [1985], è la *standardizzazione degli outputs*. Mintzberg associa il meccanismo di coordinamento basato sulla standardizzazione degli obiettivi al modello divisionale, per cui l'organizzazione viene suddivisa in entità quasi-autonome, ripartite in base ai mercati o ai prodotti. Il complesso di divisioni è coordinato dalla direzione centrale, che irradia flussi decisionali top-down verso le periferie organizzative, facendo uso del sistema di controllo delle *performance*, che permette di legare le strutture decentrate in base ai fini organizzativi, permettendo al tempo stesso di delegare ai dirigenti delle singole sezioni le responsabilità per quanto concerne i mezzi da adoperare per raggiungere i risultati prefissati, che solitamente sono rappresentati da soglie di produttività e quote di fatturato.

L'impresa farmaceutica fa ampio uso del Management By Objectives, teorizzato da Drucker [1967], che consiste nell'impostare l'attività dei manager in base all'individuazione ed al perseguimento d'obiettivi quanto più possibile specifici e quantificabili, in quanto la valutazione del manager fatta dai superiori dipenderà essenzialmente dal livello, oggettivamente misurato, di raggiungimento degli stessi. Secondo Drucker, tali mete dovrebbero essere contrattate e negoziate apertamente dai manager con i propri superiori; inoltre dovrebbero essere effettivamente raggiungibili dal dirigente cui sono assegnate e le risorse allocate dovrebbero essere proporzionali all'impegno richiesto e adatte agli scopi.

Nel contesto organizzativo considerato, il sistema di coordinamento MBO viene utilizzato quasi esclusivamente in relazione alle quote di fatturato, alle percentuali di espansione nel mercato ed ai profitti conseguiti. Gli obiettivi, che sono annuali e vengono rigorosamente verificati ogni quadrimestre, pur possedendo tutte le caratteristiche sottolineate da Drucker, non vengono tuttavia contrattati con i diretti interessati: le decisioni vengono infatti fondamentalmente prese a livello della sede centrale italiana. Il compito dei dirigenti locali, relegati in posizione sostanzialmente passiva, è ridotto alla frammentazione ed operativizzazione dei macro-obiettivi, assegnando le quote parziali alle strutture subordinate. I manager divengono meri esecutori delle disposizioni elaborate dai vertici aziendali. Scendendo lungo la linea gerarchica tale deformazione si accentua ulteriormente, poiché diminuisce esponenzialmente anche il potere contrattuale volto all'ottenimento di risorse adeguate. Il manager considerato, ad esempio, non soltanto è privo di voce in capitolo relativamente alle quote di fatturato assegnate, ma non può fare nemmeno affidamento su una squadra stabile di collaboratori, in quanto è possibile si verifichino spostamenti degli informatori medico-scientifici, che vengono ricollocati dai dirigenti superiori in altre linee o anche spostati su un'altra area territoriale. La linea gerarchica è, in termini reali, inflessibile: i sottoposti sono tenuti ad accettare ed interiorizzare le scelte dei vertici, nonostante le riunioni finalizzate a discutere i programmi operativi siano formalmente presenti ed auspicate. A questo proposito capita, talvolta, che perfino la ripartizione nazionale si trovi in disaccordo con i macro-obiettivi stabiliti dalla sede centrale della multinazionale.

Tale impostazione, che tradisce alcuni dei più importanti e basilari principi dell'MBO, provoca evidenti conseguenze sul tessuto organizzativo. Innanzitutto si

evince un notevole scollamento tra l'astrazione degli obiettivi e la realtà dell'attività sul campo, poiché l'organizzazione e la sua struttura sono percepiti in modo differente dai gruppi di dirigenti centrali e locali. È inoltre penalizzata la preparazione competente degli informatori sulle linee di prodotti da trattare. Al tempo stesso appare inadeguata la gestione delle risorse umane. Il manager considerato, infatti, si è recentemente ritrovato con insufficiente preavviso a dover controllare 15 sottoposti a partire dagli 8 precedenti. Ciò è avvenuto a causa del prepensionamento del collega parigrado operante sul medesimo listino: la direzione centrale aveva valutato di poter tagliare le spese di gestione del personale eliminando uno dei due dirigenti locali esistenti. Di fatto sono raddoppiate la responsabilità e le necessità del supervisore rimanente, senza evidenti soluzioni o contropartite: ciò ha posto evidenti ostacoli al raggiungimento delle quote assegnate.

L'assenza di contrattazione, nonché la fissazione di obiettivi a prescindere dalle risorse disponibili e l'insensibilità del centro rispetto a logiche *bottom-up*, utili per la condivisione di suggerimenti e proposte, sono gli emblemi dell'applicazione puramente formale del Management By Objectives. L'effettiva logica sottostante si rivela essere quella di una gestione sostanzialmente meccanicistica. Mintzberg [1985] definisce tale logica come dominata da procedure standardizzate, rigida divisione funzionale, regolamentazione estesa e controllo capillare lungo la linea gerarchica. L'intrinseca inflessibilità e frammentazione di tale modello, cui implicitamente l'azienda farmaceutica tende, provocano conseguenze negative sul funzionamento dell'organizzazione. Vi è infatti un uso inefficace delle risorse umane, basse competenze e capacità di pianificazione delle attività per i manager di livello territoriale, scarsa capacità d'adattamento all'ambiente, limitata autonomia delle unità organizzative appartenenti al nucleo operativo.

Per analizzare più in dettaglio la situazione che si verifica nell'azienda è opportuno ricollegarsi alla nozione di sistema socio-tecnico (sviluppato a partire dagli anni '50 presso il Tavistock Institute di Londra) il quale definisce il rapporto tra tecnostruttura e capitale umano come orizzontale e non verticale. I fattori tecnologici e quelli sociali concorrono in pari misura alla definizione del sistema. La preminenza delle variabili tecniche, tipica delle teorie meccanicistiche e tayloristiche, è messa in discussione in favore della complementarità dei due ordini di elementi, che vanno conciliati per ottenere un'ottimizzazione congiunta. Applicando il modello al caso esaminato, si ottiene che i continui rimescolamenti del personale in funzione delle variazioni di mercato ledono in maniera decisiva il fattore sociale. Si sfavorisce la stabilità delle relazioni di lavoro e la funzione d'interfaccia con l'ambiente svolta dai settori di confine, quale infatti è la sezione promozione e informazione considerata.

A questo proposito, Burns e Stalker [1961] analizzano le caratteristiche organizzative operanti in funzione dei tassi di cambiamento ambientale, osservando come le logiche meccanicistiche risultino funzionali in presenza di stabilità, mentre quelle organicistiche si rivelino più adatte in ambienti imprevedibili. Attualmente l'ambiente è decisamente meno stabile di quanto non fosse in passato, a causa dell'avanzata delle industrie di farmaci generici e dell'inasprimento del controllo istituzionale sul settore, ma la multinazionale considerata indugia in logiche ormai superate. Nell'azienda vi è infatti una tendenza tipicamente burocratica all'uniformità, che, in netto contrasto col modello divisionale basato sull'autonomia, si traduce nell'applicazione di un unico schema. Il modello in uso è una sorta di "meccanicismo edulcorato", probabilmente adatto al

funzionamento delle divisioni di produzione industriale e commercio, ma che indebolisce notevolmente i settori che necessitano di un livello superiore di adattamento all'ambiente.

Una delle possibili soluzioni da porre in atto per arginare tale situazione sarebbe una parziale revisione dell'applicazione del MBO, favorendo l'utilizzo di meccanismi di reciprocità. In questo senso andrebbe resa effettiva la fase di negoziazione degli obiettivi, permettendo ai manager di contrattare la definizione dei traguardi in base alle risorse disponibili. In questo senso si rivela necessaria anche la stabilità delle medesime, per evitare che gli spostamenti dei dipendenti stabiliti dai dirigenti centrali incidano negativamente sui livelli di efficienza ed efficacia. Per sopperire perlomeno alle conseguenze più negative dell'impostazione vigente, dovrebbe essere istituito un sistema di comunicazione *bottom-up*, per garantire alle gerarchie centrali un rapido *feedback* sulle conseguenze delle loro decisioni. Il sistema dovrebbe permettere un maggior grado di autonomia periferica, soprattutto riguardo all'impiego delle risorse, mentre attualmente il livello centrale influenza notevolmente non solo i fini, ma anche i mezzi con cui raggiungerli. Infine andrebbe valutato l'inserimento, nella fase di negoziazione, di obiettivi qualitativi riguardanti, ad esempio, il a) grado di soddisfazione e fidelizzazione dei clienti, b) il livello di competenza e professionalità dei dipendenti, b) il miglioramento del clima organizzativo e del lavoro in team.

2.2.5. *Sulle spalle di un gigante: l'overload funzionale di un capo*

Ci troviamo all'interno di una piccola impresa di commercializzazione e fornitura di gas tecnici, prodotti antinfortunistici e accessori per saldatura³¹.

L'ambiente esterno è caratterizzato da una relativa stabilità, grazie innanzitutto al fatto che il prodotto gode di un ampio mercato nella zona (piccole – medie imprese, principalmente meccaniche). A questo si aggiungono altri fattori: l'adozione di una strategia di differenziazione della fornitura tra organizzazioni concorrenti: un'offerta personalizzata propria delle due piccole aziende presenti sul territorio (di cui una è quella esaminata in questo studio di caso) si distingue dalla distribuzione su larga scala preferita dalle multinazionali del settore; inoltre, accordi informali limitano al massimo la competizione («ti mando un cliente da 400 bombole al mese con cui abbiamo avuto dei problemi, mandamene uno dei tuoi che mi garantisca altrettanto»). Infine l'operare in una nicchia di mercato garantisce ulteriore sicurezza e stabilità.

Nata come società a conduzione familiare, presenta una struttura interna decisamente semplificata: il titolare conserva competenze di direzione generale, marketing e rapporto con i maggiori clienti; la coincidenza tra proprietà e direzione conferma la caratteristica tipica delle organizzazioni di piccole dimensioni [Mintzberg 1985].

La contabilità ed i rapporti economici dell'azienda sono gestiti da un unico responsabile amministrativo, mentre le principali funzioni specialistiche sono esternalizzate. La ditta si avvale infatti di un consulente del lavoro e di un consulente legale, appalta il servizio pulizie e opera corsi di formazione del personale attraverso tecnici inviati in loco dalle stesse ditte fornitrici del prodotto da commercializzare.

Peraltro, la persona sui cui gravano i maggiori carichi organizzativi è il Responsabile Operativo (d'ora in poi RO), legato al Direttore da un forte vincolo fiduciario. Egli, oltre ad espletare le funzioni di Ufficio Personale, Ufficio Acquisti e Vendite, risponde

³¹ Il presente paragrafo è stato redatto da Mario Marcolin.

direttamente dell'operato dei 4 rappresentanti commerciali, coordina interamente le 3 sezioni del nucleo operativo (Spedizioni, Assistenza, Gestione Bombole) e gestisce i rapporti con la ditta esterna di fornitura del trasporto logistico (affiliata). Su un totale di 12 dipendenti presenti in ditta il RO è chiamato a coordinarne 10 in 8 differenti aree organizzative.

Una rapida analisi organizzativa consente di intuire alcune criticità dei meccanismi operativi che contrastano con la positiva situazione di mercato.

La mentalità familiare conservata dall'azienda si tramuta in una scarsa propensione all'innovazione e in un limitato coinvolgimento dei sottoposti nella progettazione e gestione del lavoro, con ripercussioni sulla motivazione generale. Il contesto ambientale, caratterizzato da stabilità e da un basso livello di pressione competitiva, non fornisce adeguati incentivi all'innovazione ed al dinamismo.

Tuttavia il processo decisionale di un'azienda è pur sempre chiamato a fare i conti con la complessità dei sistemi, il cambiamento e l'incertezza; ciò porta, di necessità, ad operare delle scelte. Peraltro, il decisore non fruisce di una razionalità assoluta ma limitata [Simon 1958], ovvero è impossibilitato a conoscere tutte le conseguenze del suo operato, non può considerare tutte le variabili che intercorrono nell'ambiente, ha difficoltà a discernere all'interno della propria gerarchia di preferenze, è condizionato dal suo substrato culturale e dalle molteplici influenze e stimoli sociali. Tutto questo fa sì che le decisioni vengano prese in base ad un criterio soddisfacentista, derivante dalla percezione che l'individuo ha dell'ambiente in cui è calato, in particolare della sua complessità e del suo tasso di cambiamento. Il consolidarsi su posizioni di questo tipo inficia però la capacità di adattamento all'ambiente e determina il rischio che possibili cambiamenti ambientali inneschino spirali di criticità.

La scarsa propensione alla delega di responsabilità (peraltro riscontrabile in molte delle aziende medio-piccole dell'area) porta ad un *overload* funzionale del RO il quale, oltre a tendere alle mansioni tecniche assegnategli, è chiamato a coordinare il nucleo operativo secondo i canoni di una rigida supervisione diretta. La concentrazione delle responsabilità in un'unica persona appesantisce l'operato della medesima e rallenta il ciclo di produzione («*gli operai mi interpellano per ogni minima cosa, il direttore mi carica di grosse responsabilità, faccio fatica a smaltire il carico di lavoro e così passo gran parte del mio tempo in azienda, anche nel fine settimana, sottraendolo alla famiglia e ai miei interessi [...] spesso mi sento molto stanco e pressato*»).

La forte concentrazione delle responsabilità decisionali in un'unica persona inficia l'auto-coordinamento del nucleo operativo. L'instaurarsi di un meccanismo di adattamento reciproco migliorerebbe il servizio al cliente, renderebbe più fluido il flusso di comunicazioni bottom-up e alleggerirebbe la pressione sul RO. L'insufficiente livello di delega delle decisioni e delle responsabilità porta inoltre al rischio di un'eccessiva dipendenza dell'azienda da un solo individuo, la mancanza del quale avrebbe un grave impatto funzionale.

Le caratteristiche informali di un'organizzazione a struttura semplice rappresenterebbero il terreno ideale per l'applicazione di un *empowerment* degli operativi, conferendo loro più elevate motivazioni, grazie ad un maggiore grado di coinvolgimento e responsabilizzazione. La struttura semplice e i meccanismi di funzionamento informali fornirebbero inoltre la possibilità di basare il flusso informativo sul rapporto diretto con i livelli superiori. Di converso, un'applicazione rigida della supervisione diretta, non corroborata da un'adeguata attivazione dei

meccanismi dell'adattamento reciproco, conduce inevitabilmente a risultati organizzativi subottimali.

L'individuazione dei settori organizzativi con maggiori possibilità di autogestione (si pensi ad esempio alle funzioni commerciali) e l'*empowerment* del nucleo operativo sembrano dunque essere le prime soluzioni da adottare in risposta alle problematiche segnalate.

2.2.6. Una singolare soluzione organizzativa

Il caso si presenta nel contesto di una pubblica amministrazione di rilievo regionale. L'organizzazione è complessa ed articolata, formata da direzioni centrali a loro volta suddivise in servizi e strutture periferiche di riferimento, distribuite in tutto il territorio regionale. Ogni direzione ha una propria organizzazione interna anche in materia di gestione del personale rispetto alla quale dispone di significativi margini di discrezionalità.

Il caso in questione riguarda la soluzione organizzativa adottata per la gestione amministrativa dei movimenti effettuati dal personale delle strutture periferiche di una specifica direzione centrale. Le strutture periferiche non sono dotate di addetti con mansioni di segreteria, pertanto la gestione di queste pratiche avviene presso la direzione centrale.

Come vengono registrati i movimenti del personale degli uffici? Le entrate e le uscite vengono rilevate attraverso la timbratura con *badge* elettronico, mentre le uscite per servizio, le missioni, le assenze per permessi o malattia, le ferie e i recuperi di lavoro straordinario, devono essere inseriti manualmente da un addetto, sulla base dei dati e documenti forniti dal personale interessato. Ed è qui che si innesta la trafila burocratica: il singolo dipendente deve predisporre tutta la documentazione relativa ai propri movimenti e presentarla al proprio dirigente o coordinatore (di servizio o struttura) per l'autorizzazione (esclusa la certificazione di malattia che va inoltrata direttamente alla direzione centrale). Ottenuta tale autorizzazione, i dipendenti delle strutture periferiche devono spedire i documenti alla direzione centrale, dove un operatore si occuperà di inserire i dati al terminale. Come vedremo in seguito, si tratta, nel caso specifico, di un funzionario inquadrato in una categoria economico-funzionale piuttosto elevata.

Considerato che le uscite e le assenze, oltre che essere documentate da una pratica apposita, vengono anche annotate in maniera cronologica in un apposito registro le cui pagine originali devono essere periodicamente inviate alla direzione centrale, è evidente che tale registro può e deve essere utilizzato fino all'ultimo giorno del mese, rendendo impossibile inviare la documentazione prima del primo giorno lavorativo del mese successivo.

Qual è il problema? Il sistema informatico per la rilevazione delle presenze e per il conseguente calcolo degli stipendi, accetta solo nei primi giorni del mese l'inserimento dei movimenti non coperti da timbratura elettronica. Solo così lo stipendio del mese comprenderà tutti gli emolumenti dovuti senza ritardi. Effettivamente il terminalista ha poco tempo per inserire i dati da quando entra in possesso dei documenti, e molto spesso la situazione stipendiale del mese di riferimento rimane bloccata con la conseguente mancata corresponsione degli elementi variabili della retribuzione, come ad esempio l'indennità di missione, i rimborsi chilometrici, l'indennità di mensa. Ciò

comporta anche l'impossibilità di controllare i recuperi di lavoro straordinario, le riduzioni di orario e le ferie spettanti e/o utilizzate.

Ciò crea malcontento e frequenti proteste da parte del personale degli uffici periferici per il continuo spostamento in avanti della corresponsione degli elementi variabili della retribuzione e della registrazione dei permessi e recuperi. Di fatto risulta quasi impossibile per il singolo dipendente tenere sotto controllo la propria posizione. Questa situazione fa sì che i dipendenti degli uffici periferici non sono mai certi della corresponsione puntuale di quanto dovuto per ciascun mese lavorato.

Per tentare di ovviare all'inconveniente, e considerando il fatto che effettivamente il terminalista ha pochi giorni di tempo per effettuare gli inserimenti, il personale degli uffici periferici ha deciso di inviare settimanalmente (ogni lunedì) la documentazione, ritenendo che in tal modo il lavoro di registrazione delle pratiche potesse risultare maggiormente diluito nell'arco del mese.

Questo fatto non ha prodotto risultati positivi, anzi ha sortito effetti contrari, in quanto si è continuato ad effettuare gli inserimenti – nella migliore delle ipotesi – a fine mese ed in più si è verificato un aumento dello smarrimento dei documenti inviati, rendendo spesso necessario un ulteriore invio delle copie degli stessi (prudentemente conservate dai dipendenti stessi). A seguito di una richiesta di spiegazioni, il terminalista ha ammesso di non gradire il continuo ammuccinarsi di documenti sulla propria scrivania, perché ciò gli crea troppa confusione.

Come si è pensato, allora di risolvere il problema?

Il Direttore, investito della questione, non ha ritenuto di intervenire direttamente sul dipendente, ma ha incaricato la sua segretaria di “dare una mano” al terminalista nei momenti critici ed ha chiesto ad un'altra persona di occuparsi dell'inserimento delle parcelle di missione per alleggerire il carico dell'addetto. Si sono registrati dei piccoli miglioramenti, ma non tali da apportare delle modificazioni sostanziali.

La situazione organizzativa sinteticamente descritta risulta piuttosto singolare. La singolarità del caso non risiede nel fatto che si registrino delle disfunzionalità. Ogni organizzazione è punteggiata di incongruenze che danno luogo a piccoli problemi di funzionamento. Potremmo dunque studiare la situazione e ricercare i fattori ed i meccanismi (procedure applicate, modulistica adottata, scelte operative, sistemi comunicativi, risorse impiegate, competenze possedute dagli operatori coinvolti, ecc.) alla base del problema. Potremmo pensare di apportare i conseguenti opportuni correttivi. Abbiamo visto in precedenza che, in effetti, alcuni tentativi di soluzione sono stati adottati. Ma, in ultima analisi, non hanno sortito i risultati auspicati.

Dove sta quindi il cuore del problema? Esso ha probabilmente a che fare con la vera singolarità del caso esaminato. Si tratta del fatto che l'operatore terminalista incaricato di gestire i flussi informativi presso la direzione centrale non è, come ci si potrebbe attendere, un semplice impiegato, ma è invece inquadrato in una categoria contrattuale di livello direttivo. È piuttosto evidente la contraddizione tra il profilo meramente esecutivo delle mansioni a cui tale funzionario è adibito e la sua elevata posizione funzionale. Secondo il contratto collettivo applicato, i contenuti della categoria a cui il dipendente appartiene sono di tipo tecnico, gestionale o direttivo con responsabilità di risultati, nella fattispecie amministrativi, e con autonomia operativa nell'ambito di prescrizioni generali. I problemi da affrontare dovrebbero presentare una notevole complessità basata su modelli teorici non immediatamente utilizzabili, con elevata ampiezza delle soluzioni possibili. In particolare, può essere assegnata al dipendente di

questa categoria la responsabilità di tutte le attività necessarie ad un corretto svolgimento delle mansioni che secondo la comune esperienza si riferiscono a compiti propri del profilo professionale – nel nostro caso – amministrativo-economico.

Si può facilmente intuire che le logiche che hanno determinato tale singolare soluzione organizzativa esulano da considerazioni di natura meramente tecnico-funzionale. È piuttosto evidente che in questa situazione organizzativa entri in gioco, sia nella sua definizione, sia nelle sue conseguenze, la dimensione del potere. In questo caso intendiamo il potere non nel senso weberiano del termine, cioè come esercizio legittimo di un'autorità conferita in base a norme legali. Ma lo intendiamo come la capacità dei soggetti di controllare, a proprio beneficio, i contenuti degli scambi e delle relazioni, utilizzando l'insieme delle risorse personali disponibili utili per lo scopo [cfr. Ferrante, Zan 1998, cap. 4]. In altre parole, possiamo interpretare l'atteggiamento del terminalista alla luce del fatto che la posizione funzionale assegnata gli consente di disporre di margini di libertà d'azione che nessuno può e vuole contestargli e che tali margini di libertà si autoalimentano attraverso il suo atteggiamento non pienamente collaborativo verso le esigenze dei dipendenti delle strutture periferiche.

Ci troviamo dunque di fronte ad un caso in cui è possibile applicare in maniera decisamente calzante la teoria di Michel Crozier [1991] che vede le organizzazioni come arene in cui gli attori organizzativi sviluppano un'incessante lotta per incrementare il proprio potere. Il potere viene definito come «controllo dei margini di incertezza». Viene pertanto inteso come la capacità di un soggetto di difendere i propri margini di azione rendendo la propria condotta per qualche aspetto imprevedibile agli altri. In questo modo si conquista una posizione di vantaggio rispetto a chi non riesce a disporre di quei margini di libertà.

Generalizzando l'osservazione di Crozier, tutti coloro che, per qualsiasi ragione, detengono il monopolio di determinate conoscenze (tecnici, informatici ecc.) o sono inseriti in ruoli per qualche aspetto non predeterminabili, godono di una posizione di potere che gli altri, compresi i capi gerarchici, non hanno se si trovano in ruoli dotati di minore prevedibilità. Crozier rileva che quanto più è incerta la regolamentazione di un ruolo, tanto maggiore è il potere del soggetto che occupa quel ruolo. Il soggetto utilizza tale potere per “contrattare” la sua partecipazione all'organizzazione. In questo modo chi cerca di conservare i margini di incertezza del proprio ruolo lavorativo li difende nei confronti di chi cerca di sottrarli (generalmente la dirigenza) attraverso ulteriori regolamentazioni.

In conclusione, osserviamo che, adottando una chiave di lettura sociologica, la “singolare” soluzione organizzativa esaminata ci appare più facilmente intelligibile, essendo riconducibile alle normali logiche di funzionamento delle organizzazioni.

2.3. La socialità nelle organizzazioni

2.3.1. Giocare a guardie e ladri: modelli di razionalità a confronto

Il contesto organizzativo in cui ci troviamo³² è quello di una compagnia internazionale, nata dall'acquisizione di alcuni settori di un'azienda leader a livello

³² Il presente paragrafo è stato redatto da Chiara Zanetti.

mondiale nella produzione di componentistica per macchinari. La localizzazione dei *plants* aziendali è distribuita tra Italia (dove si trovano due plants e l'*headquarter*), Europa e Cina; presenta sussidiarie di vendita in Europa, Cina e Stati Uniti. Il gruppo controlla circa un quarto del proprio mercato, con alcune differenze a seconda dello specifico prodotto considerato. Lo stabilimento italiano preso in considerazione è il maggiore tra i due situati in Italia, sia per il numero di operai, sia per la rilevanza delle attività svolte. Si occupa, infatti, dell'assemblaggio dei prodotti finiti.

La direzione ha delocalizzato nei vari plants le funzioni legate alla produzione e all'amministrazione (in particolare nello stabilimento di nostro interesse sono presenti i reparti di Produzione, Controllo Gestione, Acquisti, Risorse Umane, ODL, Logistica). Sono rimasti nell'*headquarter*, invece, la direzione generale ed i reparti Ricerca e Sviluppo e Vendite.

Lo stabilimento da quasi mezzo secolo, con alterne vicende e diverse acquisizioni, continua a produrre le stesse componenti. Esso è estremamente radicato nel territorio: di conseguenza, all'interno dell'azienda, vi è una consistente compagine di dipendenti con molta anzianità. Questi ultimi ricoprono in buona parte le funzioni manageriali nell'ambito dei reparti produttivi. È importante anche sottolineare che la componente sindacale a difesa del nucleo operativo è piuttosto forte.

Focalizziamo ora l'attenzione sull'ufficio controllo di gestione (CdG). Si tratta di un'unità organizzativa appartenente alla tecnostruttura [Mintzberg, 1985]. Con l'espressione CdG si intende la gestione della contabilità industriale dello stabilimento, consistente nel monitoraggio di costi e spese. Il fine è quello di verificare la loro corrispondenza ai budget aziendali previsti. Tra le attività del CdG rientra anche l'elaborazione di analisi riguardanti i possibili scenari conseguenti alla riduzione o all'incremento delle spese per una determinata tecnologia. Il lavoro si svolge, quindi, su una serie di report, predisposti con scadenze prestabilite dalla direzione centrale. Questi report sono un supporto decisivo nelle scelte relative agli investimenti ed alla ripartizione delle risorse. A ciò si aggiunge l'attività quotidiana di supporto alle commesse e all'analisi di macrosituazioni.

Il controllo di gestione dei plants italiani è unificato e realizzato dal maggiore tra i due. In breve, si può affermare che tutto ciò che entra ed esce dagli stabilimenti tramite lo scambio di denaro (dai guanti del magazziniere alla materia prima) viene contabilizzato dai controller. Si tratta di un'attività consultiva, a cui la direzione attribuisce una rilevanza strategica. Per poter essere realizzata, essa richiede una forte collaborazione, in particolare tra l'ufficio CdG ed i manager di linea dei reparti produttivi. Nel contesto aziendale analizzato, però, la funzione dell'organismo di controllo di gestione è poco riconosciuta: ciò si traduce in comportamenti non collaborativi, se non addirittura ostruzionistici, da parte dei manager di linea nei confronti dei controller. I manager di linea sono coloro che hanno la responsabilità di gestire le risorse tecnico-produttive e che, conseguentemente, si trovano a capo dei vari reparti aziendali. Essi si contrappongono ai controller, in quanto li percepiscono come coloro che ostacolano l'operatività dei reparti, imponendo dei vincoli burocratici che rappresentano delle inutili perdite di tempo e bloccando, per di più, gli investimenti relativi alla dotazione di risorse umane e materiali. Una situazione di questo tipo crea concretamente diversi ritardi nelle consegne dei dati al controllo di gestione, che, invece, è assillato dalle scadenze, stabilite, come si ricordava in precedenza, a livello centrale. Altre volte, invece, i dati risultano mancanti e incompleti. Infatti, i manager di

linea considerano le rendicontazioni economiche come secondarie rispetto alla creazione vera e propria del prodotto: pertanto queste passano in secondo piano. Il lavoro così accumulato comporta per i controller ritmi stringenti e stressanti, in quanto essi hanno sempre pochissimo tempo per la predisposizione dei report. La ragione di una modalità organizzativa così poco coordinata è da ricercare nella scarsa considerazione che i “tecnologi”, ovvero i manager di linea, hanno verso gli economisti dell’azienda. E’ importante altresì considerare il fatto che i manager di linea all’interno dello stabilimento hanno un’età anagrafica più avanzata ed una maggiore anzianità; i controller, invece, sono tutti di giovane età ed hanno un turnover più elevato.

Il nodo focale, di questo *case study*, è il forte contrasto tra due gruppi: i tecnologi e i controller. Il CdG, infatti, agisce di fatto su una serie di procedure rigide, dettate dalla dirigenza. Per operare in questo modo dovrebbe imporre i ritmi agli altri nodi organizzativi, ma non vi riesce a causa della maggior “forza” dei tecnologi. In questo scontro «le smagliature del sistema creano degli interstizi di potere non indifferenti», ai quali non corrisponde la linea gerarchica dell’autorità formale [Crozier 1991]. Si può individuare, infatti, una mancata coerenza tra la definizione normativa e formale dei ruoli ricoperti dai controller di gestione e la definizione informale dei compiti e delle procedure, legata alle prassi di comportamento, alle abitudini e alla storia dell’azienda. Di particolare importanza risulta essere, a tal proposito, la diversa anzianità tra controller e tecnologi.

Questa contraddizione tra disposizioni e ruoli ricorda in modo quasi speculare l’analisi fatta da Crozier nei primi anni Sessanta, riportata nel testo *Il fenomeno burocratico* [1991], nel quale l’autore espone, tra l’altro, una ricerca effettuata presso un monopolio industriale francese. Anche nel contesto organizzativo transalpino gli operai di produzione e gli ingegneri loro superiori si difendevano dalle imposizioni dell’apparato burocratico. Nel nostro caso la burocrazia è rappresentata dai controller, investiti di potere decisionale, ma svuotati dell’autorità funzionale di cui dovrebbero godere in qualità di organo della tecnostruttura. Tra le mansioni dei controller rientra, infatti, il compito di decidere, insieme al manager tecnico competente e al direttore di stabilimento, lo sviluppo di una particolare tecnologia. Inoltre, è sempre il personale del controllo di gestione a vigilare sulle spese e sugli sprechi dei vari reparti, fornendo anche consigli per eventuali tagli. Il problema emerso si può sintetizzare nel rifiuto dei tecnologi per tutte quelle situazioni che li portano ad essere subordinati ai controller: esso è strutturale e vede il contrasto, in ultima analisi, tra un modello razionale, orientato al contenimento dei costi e prescrittivo fino al minimo dettaglio, e l’incertezza intrinseca del campo tecnico, in cui i problemi da risolvere sono sempre diversi. Tale situazione si traduce in una costante tensione tra i controller, che vorrebbero adattare il comportamento dei tecnologi a prassi prevedibili, e lo sforzo di questi ultimi affinché queste restino imprevedibili.

Un’ulteriore teoria di riferimento per interpretare questa contrapposizione tra razionalità del CdG e incertezza del campo tecnico, è sicuramente quella introdotta da Thompson [1967]. Egli definisce le organizzazioni come «ossimori calati nella realtà» [Bonazzi 1998, 378] e individua tre livelli di analisi. In quello più interno vi è il nucleo tecnico, che agisce in condizioni di certezza, fornisce prestazioni regolari ed è propriamente chiuso agli stimoli esterni: è rappresentato nella nostra azienda dai tecnologi. Ad un piano intermedio è collocato il livello manageriale, che ha il compito di mediare tra il nucleo tecnico e il livello istituzionale, più esterno e, per questo, a

stretto contatto con l'ambiente. Quest'ultimo stadio è caratterizzato da incertezza e adattamento. L'analisi di Thompson parte da questi presupposti e individua una razionalità tecnica, tipica del nucleo tecnico ed una razionalità organizzativa, appartenente al livello istituzionale. La prima è tesa a determinare quello che Taylor avrebbe definito il *one best way* per il raggiungimento dell'efficienza organizzativa, la seconda è volta a controllare le incertezze e a tutelare il nucleo tecnologico interno. Tuttavia la modalità di operare dei controller rende necessaria una precisazione. Questi ultimi, infatti, nel caso esaminato, pur non facendo parte del nucleo tecnico, sono gli attori che incarnano la razionalità tecnica, caratterizzata da strategie di calcolo, da obiettivi e conoscenze certe e da coerenza tra risorse e obiettivi, al fine di rendere sincrone le diverse parti dell'organizzazione. Tutto è improntato all'efficienza: viene applicato un approccio ingegneristico. Il criterio seguito dai controller è orientato alla riduzione dei costi. In questo senso i reparti produttivi appaiono molto più flessibili di quanto prevede lo schema formale dell'organizzazione aziendale. Tenendo conto della contrapposizione tra questi due gruppi, si può affermare che essa appare il frutto di continue negoziazioni e di relazioni quotidiane di antagonismo e collaborazione. Gouldner [1959], a tal proposito, individua due modelli contrapposti di organizzazioni sociali: il modello razionale o meccanico e il modello naturale o sistemico. Il primo è un sistema chiuso, caratterizzato da un'agire disciplinato, orientato a scopi razionalmente definiti in base a criteri di efficienza. Il secondo, invece, è un sistema aperto, che paragona l'organizzazione ad un organismo di parti interdipendenti, portatrici di interessi diversi e talvolta contrastanti, esplicitati attraverso strutture sia formali sia informali, che rispondono all'esigenza primaria della sopravvivenza attraverso strategie di adattamento all'ambiente circostante. La modalità organizzativa dei manager di linea appare più simile al modello naturale piuttosto che a quello razionale.

Il comportamento delle due "fazioni" ci spinge ad evidenziare l'importanza dei gruppi informali nella vita aziendale. La scuola delle relazioni umane [cfr. Bonazzi 1998, cap. 2] produsse agli inizi degli anni Trenta tre celebri ricerche. Di queste, una in particolare metteva in evidenza l'influenza, anche negativa, della presenza di gruppi informali di persone sulla produzione. Un gruppo, infatti, sentendosi minacciato, attiva meccanismi di autodifesa contro inferenze esterne: nel nostro caso il ritardo nelle consegne dei report risulta teso a rafforzare la forza interna dei manager di linea rispetto ai controller. Contemporaneamente il gruppo esercita una serie di pressioni che spingono all'omogeneità interna e al rafforzamento dell'identità. Ma nel parlare di un'organizzazione non dobbiamo dimenticarci che si tratta anche di un sistema, e che quindi le diverse parti individuabili sono correlate tra loro. Ciascuna ha un impatto sulle altre e al tempo stesso dipende dalle caratteristiche e dal funzionamento del sistema nel suo complesso [Hatch 1999, 35-48]. È, quindi, necessario, come afferma Barnard [1970], tenere conto del fatto che tutte le volte in cui si coopera con più persone per la realizzazione di un obiettivo collettivo, si opera in una realtà di organizzazioni formali. In questo contesto il fine ultimo non è riconducibile alla somma dei desideri individuali, ma corrisponde al pensiero complessivo dell'organizzazione, che nel nostro caso consiste nel produrre e restare nel mercato in modo competitivo. A questo obiettivo ultimo cooperano, pur con numerosi contrasti, sia i tecnologi sia i controller: ognuno con le proprie funzioni.

Il fatto che si possa parlare di gruppi informali o di più parti all'interno dell'organizzazione ci permette di identificare dei sottoinsiemi nell'organizzazione

stessa. Tecnologi e controller costituiscono due sottoculture che coesistono in modo parallelo: a tal proposito Martin e Sihel [1986] parlano di *sottoculture ortogonali*. I motivi per cui esistono queste due fazioni contrapposte sono evidenti: da una parte abbiamo una classe di tecnologi con forte anzianità, con un background di conoscenze comuni, dall'altra un gruppo di giovani economisti, ligi al dovere, che curano obiettivi e aspetti diversi. Una descrizione di questo tipo richiama la prospettiva della differenziazione, in base alla quale ogni sottocultura è, in realtà, molto simile ad una cultura unitaria con un insieme stabile di valori condivisi al loro interno [Hatch 1999, 223].

Le considerazioni finora svolte tentano di mettere in luce il problema della mancata coordinazione tra controller di gestione e manager di linea. Affrontando nuovamente il problema più nel dettaglio e osservando il modo in cui i dati relativi alle commesse giungono ai controller, si nota come esse vengano richieste tramite mail, telefono o contatto personale per essere inserite nel programma di gestione. Anche la successiva consegna dei dati avviene, solitamente, via mail. Il ruolo assegnato ai controller, quindi, è strategico non solo per il compito svolto, ma anche per la modalità di realizzazione. Pertanto, pur essendo il CdG un servizio consultivo appartenente alla tecnostruttura, appare ai tecnologi come un nodo cruciale nella decisione finale di distribuzione delle risorse. La risposta a questa visione, in parte distorta, potrebbe essere quella di inserire tra i controller e i tecnologi un ulteriore passaggio che funga da cuscinetto: la richiesta dei dati dovrebbe essere fatta da chi ha maggiore potere decisionale, ovvero la direzione. In questo modo i controller di gestione apparirebbero meno decisivi e potrebbe così avere luogo una generale ridefinizione dei ruoli da essi ricoperti.

2.3.2. *Volontari, ma non troppo. Contributi ed incentivi in un'organizzazione non profit*

L'organizzazione analizzata³³ è specializzata nell'offerta di servizi educativi ed assistenziali per minori in situazione di disagio (principalmente familiare) assegnati alle cure di un tutore esterno dal Tribunale dei minori. Al sostegno psicologico si affiancano progetti di insegnamento e accoglienza, sia diurna (circa una dozzina di ragazzi) che notturna (con la disponibilità di 5 posti letto), presso la propria sede.

Trattandosi di una cooperativa di servizi senza scopo di lucro di piccole dimensioni, la sua struttura organizzativa è relativamente semplice. Al vertice troviamo la Presidenza a cui si affiancano il Consiglio di Amministrazione e il Direttore Amministrativo, quest'ultimo con competenze in merito ai rapporti con gli enti esterni. Un volontario permanente svolge ruolo di Revisore dei conti, mentre l'attività in materia fiscale è delegata ad un consulente esterno.

Supervisore generale del funzionamento dell'istituto è il Responsabile del progetto educativo. A questa figura viene richiesta un'opera di indirizzo e controllo delle attività, fungendo egli da garante dei valori fondativi dell'organizzazione che trovano radice in un quadro etico-morale di ispirazione cattolica.

Il programma educativo è stilato e reso operativo da due psicologi e quattro insegnanti, i quali si occupano inoltre di coordinare l'operato dei volontari che si alternano nella struttura. Questi ultimi sono attivi a diretto contatto con i bambini ospitati, fungendo da ausilio alle attività educativa, ricreativa e di cura.

³³ Il presente paragrafo è stato redatto da Mario Marcolin.

Si può dunque individuare una linea di demarcazione tra l'area tecnico-amministrativa (direzione, CdA, revisore dei conti ecc.) e il settore centrale dell'organizzazione, quello educativo a contatto con l'utenza. Quest'ultimo è composto da personale specializzato cui si affianca il nucleo di volontari.

Attualmente l'istituto sta attraversando un periodo di profonda innovazione. Da un lato, la riforma legislativa delle Onlus mira ad equipararle sul piano fiscale alle organizzazioni profit; in tal modo ad un maggior controllo sulle attività economiche da parte dello Stato fa fronte la maggior possibilità di usufruire di sostegni finanziari pubblici. Dall'altro lato, alle convenzioni con il Tribunale minorile, la municipalità locale e l'Amministrazione provinciale, si affiancheranno presto ulteriori collaborazioni con i Comuni limitrofi.

Da ciò scaturisce l'esigenza e la possibilità di ampliare la struttura. L'allargamento del bacino di utenza rende infatti necessaria l'acquisizione di nuovi locali e, di conseguenza, la revisione della struttura organizzativa. È previsto il rafforzamento dell'organico a tutti i livelli: dal personale specializzato ai volontari, fino alla struttura amministrativa. L'obiettivo minimo dichiarato è quello di equiparare l'offerta d'accoglienza notturna alle proporzioni di quella diurna (per un totale di 24 individui assistiti)

Osservando l'organizzazione in generale se ne può ricavare un'immagine positiva: la struttura semplice e il basso numero di operatori facilitano la comunicazione interna, largamente informale. La delega dell'obiettivo formativo ad una persona di fiducia assicura inoltre la coerenza dell'operato con gli assiomi della cultura organizzativa di base.

La natura volontaria della maggior parte degli operatori rappresenta tuttavia un nodo problematico. La maggior parte di essi, infatti, affianca l'attività di servizio in cooperativa alle mansioni quotidiane richieste dall'impiego svolto. Questo porta ad un elevato *turnover* del personale e una conseguente discontinuità nel servizio.

Dal punto di vista dei minori accolti, l'alternarsi di individui diversi rischia di rendere difficoltoso l'instaurarsi di legami solidi e profondi con coloro che se ne prendono cura, esigenza non secondaria data la loro particolare situazione.

A questo si aggiungono delle difficoltà nelle relazioni tra volontari ed educatori.

Innanzitutto si pone un problema di selezione del personale volontario. Esso deve dimostrarsi non solo coerente nei valori con gli assunti di base e i fini dell'organizzazione, ma anche fornire delle garanzie "professionali" che lo rendano adatto allo svolgimento delle mansioni educative.

In secondo luogo, un'elevata alternanza delle presenze rende difficoltosa l'applicazione uniforme dei metodi di lavoro. Un'organizzazione di questo tipo necessita infatti di una standardizzazione delle capacità degli operatori. Generalmente ciò avviene attraverso periodi di indottrinamento, di formazione, di istruzione, spesso maturati all'esterno dell'organizzazione. Questo fa sì che gli operativi possano godere di un elevato grado di autonomia derivante dalle loro capacità acquisite [Mintzberg 1985]. La necessità di internalizzare questo processo di acculturamento comporta non poche difficoltà: dall'aggravio di lavoro per il personale specializzato, alla necessità di un controllo costante. La standardizzazione delle competenze, normalmente delegata all'istruzione universitaria o professionale, diventa un costante *work in progress*. Il turnover elevato poi contribuisce all'intensificazione di questo fenomeno.

Tuttavia, la componente volontaria presenta anche degli aspetti positivi. Innanzitutto garantisce un elevato grado di *compliance* (disposizione all'obbedienza) [Etzioni 1961] o *commitment*, derivati dal carattere volontaristico della prestazione. Nelle complesse dinamiche di gestione del potere, l'orientamento impegnato del personale assicura altresì la condivisione dei valori e dei fini dell'organizzazione. Questo, unitamente alla remunerazione di tipo "morale" piuttosto che economica, garantisce l'impegno e l'economicità del servizio. Come evidenziato altrove [Barnard 1970], gli incentivi di natura simbolica (valori, norme, principi morali) risultano infatti i più "efficienti" nel sostenere l'azione cooperativa.

Un elevato tasso di *commitment* assicura dunque un servizio maggiormente partecipato, ricco di contenuti relazionali e impregnato di valori condivisi, sebbene possa mancare di basi tecnico-professionali. Il successo delle organizzazioni del terzo settore sembra nascondersi, più che sulla competitività economica sul mercato, proprio in questa ricchezza di valori relazionali [Donati 2001].

L'espansione dell'organizzazione la pone dunque di fronte ad un bivio per quanto riguarda il settore operativo: affidarsi maggiormente ad un'équipe di professionisti o puntare sull'allargamento del nucleo volontario.

Quella che può sembrare una scelta tecnica si rivela nei fatti una decisione più profonda, riguardante i valori e il sistema di incentivi-contributi.

Da un lato, si potrebbe procedere alla progressiva eliminazione dei volontari e all'assunzione di un gruppo di operatori professionalizzati. Questo assicurerebbe vantaggi di tipo economico, risparmiando sulla formazione, e di efficacia rispetto agli obiettivi educativi. I valori e gli assunti di base perderebbero il loro peso motivazionale, conservando valenza di indirizzo nell'elaborazione del piano educativo, ma non entrando necessariamente nei meccanismi dell'offerta. L'operato si baserebbe infatti sulle competenze tecniche degli educatori. Il lavoro aumenterebbe il tasso di professionalità, ma risentirebbe della perdita di quella carica passionale propria della prestazione volontaria. Non solo, il ricorso a personale specializzato richiederebbe di assicurarsi sul bagaglio valoriale dello stesso personale; risulta fondamentale (specie in un'organizzazione di chiara ispirazione etica) la coerenza degli operatori con il sistema di valori, gli assunti, la cultura e il disegno organizzativi. È importante che vi sia condivisione di norme e valori, vere e proprie architravi della struttura organizzativa [Schein 1990]. Il ricorso a personale dipendente eliminerebbe poi gli inconvenienti legati alla discontinuità della presenza e il turnover verrebbe conseguentemente abbattuto in maniera considerevole.

Di converso, l'allargamento della base volontaria assicurerebbe la coerenza con gli assunti di base e arricchirebbe il servizio di contenuti relazionali profondi. Questo comporterebbe un'impostazione diversa del lavoro: se nel caso precedente la coerenza del processo educativo risulterebbe garantita dall'uniformità delle competenze [Mintzberg 1985], nell'eventualità di una maggior presenza di volontari si renderebbe necessaria un'opera di "professionalizzazione" o un aumento della supervisione da parte del personale qualificato.

Una soluzione potrebbe essere quella di operare una selezione del personale volontario in base alle competenze maturate, compito che sarebbe delegato al responsabile del progetto educativo. Permetterebbe comunque il problema del turnover.

L'interrogativo resta aperto. Peraltro è probabile che l'organizzazione in parola non potrà evitare di confrontarsi con questo dilemma e operare una scelta. Soluzioni che

prevedessero l'aumento proporzionale dei volontari e del personale specializzato risulterebbero problematiche. Nel contesto generale degli incentivi si verrebbe a creare una sovrapposizione tra quelli materiali (insegnanti e psicologi) e quelli immateriali (volontari), secondo un sistema di "due pesi due misure". Questa suddivisione degli operativi si tradurrebbe inoltre nell'individuazione di due disegni organizzativi differenti, alla luce di quanto detto sull'equilibrio tra professionalizzazione dell'intervento e importanza della coerenza ai valori. Si individuerrebbe cioè una linea di frattura nei meccanismi di funzionamento dell'organizzazione, nel sistema di coordinamento, nell'incentivazione del lavoro e negli assunti di base.

2.3.3. *Ingegneria genetica nella cultura organizzativa*

Cercando di cogliere l'essenza dell'organizzazione di uno dei maggiori istituti di credito presenti sul territorio italiano³⁴, credo sia opportuno partire con il delineare le basi e le strategie che fanno sì esso sia presente nel nostro Paese, da Nord a Sud, con le sue filiali, nelle maggiori città, come nei piccoli centri di provincia.

Tale ramificazione, impostata strategicamente al fine di raggiungere il maggior numero di utenti e potenziali clienti, si basa sull'identificazione delle aree geografiche di interesse commerciale. Il territorio nazionale viene così suddiviso su base geografica in una serie di "mercati", la cui gestione diretta è affidata ad un responsabile d'area, con il compito di coordinare l'operato delle diverse filiali, distribuire gli obiettivi da raggiungere e di risolvere i problemi specifici che si possono verificare nella sua circoscrizione. Ancora, sono direttamente legati al responsabile d'area i direttori delle filiali dislocate nel territorio.

Dato il contesto economico nel quale si colloca il servizio offerto dagli istituti di credito, caratterizzato da una forte concorrenza, tale struttura reticolare rende possibile, al gruppo preso in esame, l'essere competitivo: offrendo ai propri clienti un servizio capillare adeguato alle specifiche caratteristiche delle zone interessate.

La stessa politica dell'azienda, improntata alla *customers' satisfaction*, ha portato tale organizzazione ad assumere una forma tipo reticolare che si articola intorno ad una serie di perni connettori identificabili nei ruoli chiave/strategici di consulenti famiglie-privati, direttori di filiale, capi mercato, organi direttivi.

In particolare, i direttori delle filiali di tale istituto di credito, sono i diretti responsabili della soddisfazione dei propri clienti, che si persegue, in primo luogo, offrendo ad essi un servizio di qualità e quanto più possibile personalizzato. A tal fine, si rende imprescindibile l'attenzione alla disposizione con la quale il personale impiegato si rapporta ai clienti. In sostanza: quanto più gli operativi della filiale (consulenti famiglie-privati) sono soddisfatti delle proprie mansioni e motivati nel raggiungimento dei propri obiettivi, tanto più essi si proporranno al cliente con una disposizione d'animo tale da farlo sentire accolto ed importante per l'azienda, e quindi soddisfatto del servizio offerto.

Date queste evidenze, l'impresa si è prodigata nel migliorare la soddisfazione e la motivazione del proprio personale, incentivando l'adozione di meccanismi di delega ed *empowerment* diffusi; la formazione sistematica e capillare dei propri quadri e dei propri operativi; l'applicazione del MBO (Management by Objectives) [Drucker 1967], a tutti i livelli organizzativi; la trasmissione dell'importanza della consapevolezza di avere

³⁴ Il presente paragrafo è stato redatto da Alice Giazon

obiettivi comuni e del confronto costante tra colleghi (attraverso l'istituzione, nelle varie filiali, di un sistema di riunioni periodiche per favorire la condivisione e la partecipazione all'andamento del proprio settore); la gestione delle carriere individuali attraverso strumenti avanzati, che rendano quotidianamente tangibili i percorsi di sbocco professionale che si aprono di fronte ad ogni dipendente; l'attenzione e la cura agli stili di leadership da adottare nel rispetto delle diverse personalità, portatrici di diverse motivazioni, presenti all'interno dell'azienda.

Tale istituto di credito si presenta quindi come un sistema in cui l'organizzazione mette al centro le persone che vi sono impiegate e persegue la massima espressività soggettiva: il massimo rendimento di un soggetto, infatti, è inestricabilmente legato al suo coinvolgimento alla vita aziendale e alla possibilità di dar spazio all'autonomia e alla creatività personale, offrendo piena valorizzazione e realizzazione delle risorse individuali³⁵; accompagnando i soggetti in un processo di crescita psicologica individuale all'interno dell'organizzazione³⁶; effettuando la selezione del personale sulla base di competenze specifiche e mettendo altresì in risalto il valore delle singole personalità.

Tuttavia questa è l'apparenza.

Approfondendo l'analisi, ci si rende conto d'essere di fronte ad una pratica manageriale che mira ad una sorta di "manipolazione genetica" dell'organizzazione.

L'approccio verso il personale avviene all'interno delle strutture culturali delineate dalla politica e dagli obiettivi dell'organizzazione: vi è, di fatto, un forte controllo dell'operato individuale, anche se compiuto non attraverso prescrizioni esterne relative alle procedure, ma attraverso l'intervento sulle premesse cognitive e motivazionali dell'azione individuale.

Diviene fondamentale per esercitare il controllo sull'organizzazione la trasmissione della "cultura aziendale" [Schein 1990] e il consenso elaborato intorno a questa. Essa viene "inculcata" nei dipendenti attraverso periodici corsi di formazione, *brainstorming*, riunioni frequentissime e comunicazioni aziendali giornaliere.

Attraverso questa trasmissione si arriva ad esercitare il controllo dell'organizzazione in tutte le sue componenti. Controllo fondato sull'interiorizzazione dei valori, dei codici di condotta e degli obiettivi aziendali. In tal senso l'azienda si pone l'obiettivo di plasmare pienamente la personalità dei suoi membri, nella convinzione che solo la totale e appassionata identificazione con i valori ed i voleri dell'impresa stessa possa portare

³⁵ Si noti il richiamo all'analisi operata da Blauner [cfr. Bonazzi 1998, 132-137], il quale pone l'accento sul fatto che l'alienazione di un individuo sul luogo di lavoro sia dettata da una serie di fattori contingenti quali: a) la mancanza di potere; b) l'assenza di significato, c) la mancanza di integrazione e di appartenenza ad una comunità industriale; d) l'autoestraniazione. All'opposto dell'alienazione si colloca la libertà: libertà di incidere sul proprio lavoro, di controllarlo, di capirlo, di identificarsi con esso, di trovare delle gratificazioni intrinseche.

³⁶ Per Argyris [cfr. Bonazzi 1998, 101-104], il processo di crescita psicologica dell'individuo consiste nel passaggio dallo stato di infanzia a quello di maturità, è caratterizzato da alcune trasformazioni fondamentali: a) da uno stato di passività ad uno stato di attività; b) da uno stato di dipendenza da altri a uno di relativa indipendenza; c) da pochi e rituali modi di comportamento a una pluralità di modi; d) da interessi vaghi, casuali e superficiali a interessi più profondi; e) da prospettive di breve termine spesso legate esclusivamente al presente, a prospettive temporali più lunghe; g) da uno stato di disposizione subordinata nella famiglia e nella società a una posizione di uguaglianza se non di superiorità; h) da una mancanza di consapevolezza di sé a una crescita di autocoscienza e di controllo su sé stesso.

ad assimilare disciplina ed autocontrollo. Avviene ciò che Kunda [2000] definisce il tentativo di abolizione della distanza tra il sé individuale e l'organizzazione.

Anche questa soluzione gestionale, però, non è scevra da intrinseci problemi di gestione a medio-lungo termine.

I problemi che derivano da ciò riguardano in primis le persone e la qualità del lavoro, perché si possono verificare forme più subdole e sottili di insoddisfazione e alienazione rispetto a quelle tradizionalmente rilevate nell'ambito del pensiero organizzativo.

Per comprendere in fondo tali problemi dobbiamo ricordare innanzitutto la teoria di Barnard. Egli indica chiaramente che un'organizzazione non può mai arrivare al punto da richiedere l'annullamento della personalità dei suoi membri. Sebbene siano sollecitati a sviluppare una personalità organizzativa, essi manterranno sempre un *quid irriducibile* che è alla base della loro personalità privata, e questa non potrà mai identificarsi totalmente con la personalità organizzativa. È proprio a fronte di questa irriducibilità che nascono delle soluzioni organizzative incentrate sull'interiorizzazione di sistemi culturali.

Bisogna tenere presente inoltre che il senso di sé si forma nel continuo intreccio tra identificazione e distanza dal ruolo. È in questo mutevole equilibrio che si crea la nostra personalità complessiva.

Centrale in questo senso è la *distanza dal ruolo* che tutti i soggetti sono inconsapevolmente chiamati ad assumere per salvaguardare la parte più intima di sé: come sottolinea Kunda, infatti, l'adesione totale alla cultura aziendale è considerata dagli stessi dipendenti poco dignitosa, un segnale dell'essere perdenti. Kunda identifica tre modi di prendere le distanze dal proprio ruolo e di mantenere il proprio equilibrio [Kunda 2001, cfr. Bonazzi 2002, 172-173]. Il primo è il cinismo, che porta a demistificare la cultura aziendale insistendo su come sia lontana dalla realtà. Il secondo modo è un'analisi fredda e distaccata dell'organizzazione in cui si opera e della sua cultura. Il terzo è di appellarsi al buon senso, presentato come un corpo di conoscenze pratiche ben più utile di «tutte quelle menate sulla cultura».

La presa di distanza dal ruolo si manifesta in reazioni emotive che Kunda definisce di rifiuto, di spersonalizzazione o di recitazione³⁷. L'autenticità di queste manifestazioni però è dubbia, esse sono un gioco che richiede un perfetto controllo di sé stessi. È proprio questo controllo la cosa più difficile da raggiungere, elemento fondamentale del proprio equilibrio personale. La perdita di controllo su sé stessi è sintomo inquietante dell'avvicinamento del *burnout*, dello «scoppiare» per l'eccesso prolungato a situazioni di stress dovute all'ingerenza della stessa cultura aziendale.

I problemi possono riguardare anche l'organizzazione, nella misura in cui si fa presente la fisiologica resistenza dei membri a questi tentativi di “manipolazione genetica”, che possono alla lunga sfibrare l'organizzazione e indebolire il livello generale di *commitment*.

Nel sistema di gestione aziendale proposto in questo caso, però, si cerca di ovviare a tali fisiologiche problematiche intervenendo alla radice. Ovvero operando una mirata politica di assunzione basata non tanto sulle competenze specifiche dei soggetti, quanto

³⁷ Il rifiuto si esprime dichiarando che si sta nell'organizzazione soltanto per ragioni strumentali, che non c'è alcun amore, nessun coinvolgimento personale. La spersonalizzazione è la risposta di chi si appella alla propria professionalità, vista come una corazza che protegge il sé autentico da emozioni che possono ferire. La recitazione si esercita quando i soggetti vedono le reazioni emotive come un semplice mezzo strategico da gestire per raggiungere determinati obiettivi.

sulle loro prerogative motivazionali. L'azienda sembra riservarsi d'assumere al proprio interno chi idealmente ritiene più plasmabile alla propria ideologia e adattabile alle proprie strutture.

L'ideologia stessa «è un sistema autoritario di significati» [Bonazzi 2002, 170]: «L'ideologia può essere considerata come il sottoinsieme di una più vasta cultura che ne comprende tutti gli aspetti che sono consapevolmente articolati in modo da proporre un'immagine schematica dell'ordine sociale ed esercitare un'autorità» [ibidem]. Anche in questo caso, come in quello dell'azienda Tech studiato da Kunda, vi è la presenza di un'ideologia forte, che proclama che l'istituto bancario ha una cultura forte, ne enuncia i principi, sottolinea (tra le righe) che i dipendenti devono farla propria se vogliono contribuire al successo dell'azienda e così facendo raggiungere anche il proprio successo personale. Ecco spiegato il motivo delle riunioni, dei corsi di aggiornamento, del controllo costante dell'operato proprio ed altrui, anche se mascherato da “senso di collaborazione” o “gioco di squadra”, il costante richiamo al concetto di motivazione e crescita personale e professionale, lo sforzo profuso dall'azienda nella formazione incessante dei propri dipendenti, in particolare dei propri quadri che ricoprono il ruolo di direttori di filiale che devono trasmettere e assicurarsi l'assorbimento dell'ideologia della cultura aziendale da parte di tutti i dipendenti. Il sistema di comunicazione aziendale è finalizzato alla trasmissione della cultura aziendale e alla riflessione sul proprio operato in riferimento ai principi aziendali. È interessante notare come questi non vengano denunciati chiaramente agli impiegati, ma siano appresi col tempo attraverso la sottoposizione ad una sorta di stillicidio che permette ai dipendenti di interiorizzarli senza quasi rendersene conto. Questo “metodo flebo” (poiché ricorda lo strumento ospedaliero che permette di nutrire, idratare o somministrare farmaci ad un paziente senza che questo quasi se ne accorga, o il suo organismo ne risenta) consta in una costante sottoposizione del neo assunto a comportamenti, ritmi, artefatti e parole misurati e calcolati per garantire un *imprinting* culturale che andrà ad essere accresciuto e completato se costui si dimostrerà idoneo e “motivato” alla carriera nell'istituto bancario.

La *customers' satisfaction* non è un fine filantropico, ma la base del business aziendale futuro.

La soddisfazione diviene la parola d'ordine che regola il meccanismo aziendale odierno: di qui l'importanza della soddisfazione del personale che si ripercuote su quella del cliente, che in definitiva procura quella dell'azienda.

Non è però chiaro quali ripercussioni abbia tutto ciò sui dipendenti dell'azienda e nemmeno se vi siano tra gli impiegati dei problemi di *burnout*. Sembra che, in generale, ciò non si verifichi, in quanto solo poche persone possono vantare avanzamenti di carriera importanti e rapidi. Da questo potremmo avanzare l'ipotesi che l'organizzazione sia stata in grado di prevedere e disporre fin nei minimi particolari l'articolazione dei suoi ruoli interni, attraverso una politica di assunzione molto selettiva e soprattutto basata sulle caratteristiche personali dei candidati che devono mostrarsi, forse, disciplinati cordiali ambiziosi e malleabili, piuttosto che preparati capaci creativi e dotati di spirito critico e indipendenza.

Per certi versi tale “ingegneria genetica” dell'organizzazione potrebbe anche essere descritta come una forma di *neo-taylorismo sottile*. Sembra di poter riscontrare delle analogie tra la capillare standardizzazione del processo operata da Taylor e quella delle capacità o degli output registrate nell'istituto bancario esaminato: sotto la parvenza di

una maggiore umanità della struttura e della sua gestione si cela una ancor più rigorosa preparazione e predisposizione degli assetti aziendali che va oltre la misurazione di tempi e metodi e si basa sul controllo della personalità umana.

Forse, sulla base di quanto detto, si potrebbe aggiungere un'ulteriore configurazione organizzativa basata su di un nuovo meccanismo di controllo alle cinque proposte da Mintzberg [1985]: "la soluzione culturale" centrata sulla "standardizzazione ideologica" ottenuta mediante lo stillicidio di principi e comportamenti da seguire attraverso il "metodo flebo"; oppure potremmo dire che Taylor si è evoluto ed è entrato nel terzo millennio istituendo un nuovo impianto di tipo ingegneristico che riguarda non più le strutture ed i processi, ma la cultura delle organizzazioni.

2.3.4. Valutando si impara: l'impatto organizzativo dei miti istituzionali

Viene ripresa, sotto altro aspetto, l'analisi della multinazionale farmaceutica descritta in un precedente paragrafo (par. 2.2.4)³⁸. Nel corso dell'anno 2005 sono state introdotte nell'azienda nuove misure di valutazione dei dipendenti. La *skill evaluation* costituisce uno strumento di gestione delle risorse umane ormai consolidato, in molti ambiti organizzativi, pubblici e privati.

Tale circostanza può essere letta alla luce delle proposte interpretative di Meyer e Rowan [1986] sull'isomorfismo istituzionale. Nel nostro caso, l'esistenza di un sistema di valutazione del personale è il modello dominante cui conformarsi. In effetti, secondo, i due studiosi neoistituzionalisti, le organizzazioni operano in ambienti altamente istituzionalizzati, che stabiliscono i criteri di razionalità a cui esse devono attenersi per ottenere legittimazione. Secondo i due autori la situazione più frequente è che l'assunzione e l'applicazione dei miti istituzionali esterni sia di facciata, avvenga cioè in forma ritualistica, mentre il sistema organizzativo, nella sostanza, continua a funzionare in base alle modalità ed alle pratiche precedentemente vigenti. Il caso aziendale esaminato ci consente di verificare tale ipotesi, ma con delle importanti precisazioni. Si riscontra infatti un genuino sforzo di applicare le tecniche di *skill evaluation* da parte della dirigenza. Ed esso trova effettivamente una traduzione applicativa tendenzialmente fedele al paradigma di riferimento. Tuttavia, sono altrettanto chiaramente riconoscibili delle strategie di adattamento e resistenza degli attori organizzativi, da cui possono derivare molteplici distorsioni rispetto ai risultati attesi. Quindi, più che un'applicazione di facciata del modello esterno, associata ad una sostanziale prosecuzione dei sistemi di pratiche correnti, ciò che si riscontra è l'innescarsi di un gioco dialettico, i cui esiti non sono per nulla scontati, tra le nuove pratiche che si intende introdurre e le pratiche consolidate nelle routine organizzative vigenti.

Nell'organizzazione esaminata, la nuova procedura di valutazione del personale è in fase di sperimentazione. Secondo l'ipotesi applicativa finora adottata ogni manager territoriale deve compilare annualmente una scheda di valutazione per ognuno dei suoi sottoposti ed è a sua volta valutato dal proprio superiore di linea. Le schede di valutazione sono specifiche per livello gerarchico aziendale, per ognuno dei quali è codificato un profilo di competenze nevralgiche valutabili attraverso un insieme di scale *likert* (con punteggio che vanno da 1 a 5). In base ai risultati ottenuti attraverso la compilazione della scheda, il manager deve definire per ciascun sottoposto un piano di sviluppo, cioè una serie di obiettivi qualitativi, come ad esempio il miglioramento della

³⁸ Il presente paragrafo è stato redatto da Riccardo Tomaselli

conoscenza dei farmaci o delle capacità di collaborazione con i colleghi, obiettivi che dovranno essere verificati dopo un arco di tempo prestabilito, al pari degli obiettivi quantitativi (relativi ai risultati economici). Data la natura sperimentale della nuova tecnica, non si sa se tale valutazione inciderà su carriera e premi monetari, come accade per gli obiettivi di fatturato, o se sarà un mero strumento di *screening* delle risorse umane.

L'introduzione di questo strumento organizzativo determina una modificazione del sistema di vincoli ed opportunità a cui fanno riferimento gli attori organizzativi. Appare particolarmente interessante prendere in considerazione le loro opinioni, i loro atteggiamenti e le loro reazioni.

In seno alla compagine organizzativa, ed in particolare tra i manager territoriali, è radicata la convinzione che «la valutazione qualitativa non è assolutamente importante perché ciò che conta è sempre e unicamente il fatturato prodotto»³⁹. Le valutazioni qualitative vengono quindi percepite come ininfluenti rispetto alla condizione lavorativa. E, in ogni caso, «i giudizi sul personale sono direttamente proporzionali ai profitti prodotti», la *skill evaluation* è mero riflesso della *performance evaluation* ed i giudizi qualitativi devono coerentemente e necessariamente premiare i dipendenti che hanno raggiunto gli obiettivi di fatturato più elevati e penalizzare coloro che devono invece impegnarsi maggiormente per garantire gli standard di produttività. I manager territoriali giudicano dunque il nuovo sistema di valutazione come un'inutile formalità. E si comportano di conseguenza. Ad esempio, il manager intervistato utilizza l'*escamotage* di allineare i giudizi globali sui diversi collaboratori, facendo però variare i punteggi attribuiti ai singoli item della scheda di valutazione. Viene così aggirato ed inficiato il sistema di valutazione voluto dai vertici aziendali. Abbiamo a che fare, in qualche modo, con una profezia che si autoadempie: una situazione definita come reale dagli attori che la compongono diviene reale nelle sue conseguenze, pur potendo essere falsa in partenza. Significa che percepire e indicare la *skill evaluation* come un'inutile formalità la fa divenire a tutti gli effetti tale. Siamo dunque di fronte ad una situazione che Merton [2000] definirebbe di ritualismo burocratico. Essa appare in tutta evidenza considerando i casi dei dipendenti spostati recentemente di area lavorativa: l'adesione conformista alle norme impone che essi vengano valutati nello stesso periodo assieme a tutti gli altri dipendenti, mentre sarebbe necessario attendere che essi si integrino nel nuovo ambiente, trattando ad hoc il caso nel momento più opportuno.

La situazione organizzativa in esame si presta particolarmente all'applicazione dello schema teorico di Crozier [2001]. Sappiamo che egli definisce il potere nei termini di capacità di controllo dei margini d'incertezza. La discrezionalità di un attore organizzativo si traduce infatti in incertezza per coloro i quali sono influenzati dalle sue decisioni o azioni. Secondo il modello di Crozier gli attori agiscono strategicamente per aumentare il proprio potere o ridurre la subordinazione. Nel caso considerato, l'introduzione della valutazione qualitativa modifica le aree di controllo ed influenza gli attori organizzativi posti ai diversi livelli. Attraverso lo strumento valutativo, i manager territoriali controllano l'incertezza dei propri collaboratori, ma a loro volta i loro margini di incertezza risultano controllati dai superiori.

E' interessante considerare cosa accade quando un collaboratore riceve una valutazione dal proprio manager territoriale. Quest'ultimo è obbligato a fissare obiettivi

³⁹ In questi termini si è espresso il manager intervistato per l'effettuazione dello studio di caso.

individuali per colmare le lacune del dipendente: deve quindi imbastire mini-corsi di formazione, singoli programmi d'acquisizione di competenze e progetti individuali allo scopo di ri-addestrare il collaboratore che egli stesso ha valutato insufficientemente. Se tali iniziative non hanno successo ed il dipendente non colma le proprie lacune, il superiore si trova di fronte ad un dilemma. Egli deve infatti valutare nuovamente il dipendente e, se fosse onesto e lo rigiudicasse negativamente, ammetterebbe implicitamente il proprio insuccesso e dovrebbe risponderne ai superiori: la non colmata lacuna del sottoposto diverrebbe la sua propria mancanza nei confronti dei suoi valutatori.

Dati tali sviluppi del processo valutativo, i manager territoriali sono intrinsecamente portati a ritoccare i propri giudizi ufficiali, mentendo sull'esito dei progetti formativi o badando direttamente a non penalizzare in partenza i propri collaboratori, dato che, per contro, gli incentivi ad assumersi i rischi dei progetti di formazione sono labili ed indefiniti. Ciò produce adagiamento a livelli sub-ottimali di produttività: i manager si accontentano di non avere collaboratori eccessivamente scadenti ed impreparati, bloccando informalmente qualsiasi tentativo di miglioramento sulla base della *skill evaluation*. Tale atteggiamento potrebbe essere frenato suddividendo i diversi ruoli inconciliabili fra altrettanti attori istituzionalizzati, in particolare affidando a terzi le funzioni di programmazione e gestione della formazione individuale.

Riguardo ai possibili effetti inattesi della valutazione, Bolognini [2003] sottolinea l'erroneità dell'analisi della valutazione come rapporto semplicemente diadico tra dirigente e subordinato, ottica squisitamente economicista e meccanicistica. In verità le dinamiche che si sviluppano sono di gruppo, coinvolgendo nella fattispecie l'insieme dei terzi esclusi, cioè coloro che non venendo valutati eccellentemente non vengono premiati. Analizzando il fenomeno attraverso lo spettro del sistema sociale si evince come la *skill evaluation* sia auspicabile in ambiti di forte cultura di gruppo e riconoscimento del leader valutante, il quale deve godere di fiducia e legittimazione indiscussa. Se invece i membri non formano un insieme coeso, portatore di valori condivisi, e l'equanimità del leader è parimenti posta in dubbio, è probabile che si verifichino effetti opposti e perversi.

2.4. Le interdipendenze tra l'organizzazione e l'ambiente

2.4.1. Interdipendenze ed azione strategica in un campo organizzativo

Il caso a cui è dedicato questo paragrafo⁴⁰ riguarda una Organizzazione non governativa, senza fini lucro, che svolge azioni di cooperazione decentrata in diversi paesi del Sud del Mondo (in particolare in America Latina), accompagnate da progetti di sensibilizzazione, educazione, formazione, destinati alla popolazione locale (su scala prevalentemente regionale). Si tratta di un'organizzazione di dimensioni minime, poiché annovera solo sei dipendenti strutturati. Tuttavia, i volumi di attività sono consistenti, poiché i progetti condotti sono molti e, in alcuni casi, di portata significativa. Tali attività sono rese possibili dall'apporto di numerosi collaboratori volontari.

La realtà di un'ONG come quella esaminata appare, ad un primo sguardo, piuttosto semplice e facilmente intelligibile. Possiamo infatti ricavarne l'immagine di

⁴⁰ Il presente paragrafo è stato redatto da Federica Amistani e Gabriele Blasutig.

un'organizzazione connotata non solo da dimensioni ridotte, ma anche da un elevato grado di informalità. La struttura ed i processi organizzativi derivano da meccanismi generati spontaneamente dagli ideali della solidarietà e del volontariato che tutti i membri condividono.

Una disamina più attenta ed approfondita, tuttavia, ci consente di riconoscere degli importanti elementi di complessità.

La fonte primaria di tale complessità trova origine all'esterno dell'organizzazione e, in particolare, riguarda la struttura del campo organizzativo in cui la nostra ONG è inserita. Ciò produce, come vedremo, degli effetti di riverbero anche all'interno, determinando aree di interferenza, ambiguità e "caduta del segnale" rispetto alle "sintonie" rilevabili di primo acchito.

Dunque, la struttura del campo organizzativo di riferimento appare un aspetto chiave. L'ONG si muove all'interno di una rete piuttosto ampia, ramificata ed intricata. Brevemente cerchiamo di delineare gli elementi di questo network che appaiono più interessanti ai fini delle successive riflessioni.

Il punto di partenza per ricostruire il campo organizzativo è stabilire chi siano i clienti della ONG. Definire tale categoria di interlocutori appare un'operazione tutt'altro che agevole. In una situazione di mercato standard i clienti sono coloro i quali pagano un corrispettivo per ricevere un bene o un servizio. Nel caso della ONG, come di altre organizzazioni attive nel settore non profit, assistiamo ad uno sdoppiamento tra chi usufruisce del servizio o chi lo paga. Ricevono il servizio le istituzioni e le popolazioni dei paesi in via di sviluppo a cui sono destinati gli interventi progettuali. Inoltre, alcune iniziative di informazione e sensibilizzazione (corsi, conferenze, mostre, campagne di promozione, ecc.) sono destinate anche alla società locale. In posizione privilegiata, ritroviamo le scuole ed i gruppi parrocchiali.

Dall'altro lato, i servizi in parola vengono sostenuti economicamente da un'ulteriore categoria di clienti, ben distinta dalla precedente. I progetti sono infatti prevalentemente finanziati da istituzioni pubbliche (in genere attraverso forme di cofinanziamento) in larga parte nel quadro dei programmi elaborati dalla Commissione Europea, del Governo italiano e dell'amministrazione regionale. Per accedere a tali finanziamenti l'ONG deve presentare dei progetti, concorrendo su bandi emessi periodicamente. È importante sottolineare il fatto che sia per la selezione dei progetti, sia per la valutazione degli stessi vengono adottati dei criteri di efficacia ed efficienza piuttosto stringenti, con una forte enfasi sugli aspetti economici, burocratici ed amministrativi.

Una terza sottocategoria di clienti è costituita dai finanziatori privati. Si tratta di organizzazioni che appartengono al variegato sistema dell'associazionismo, del volontariato e dei movimenti politici e culturali affini all'ONG. Con tempi e modalità variabili, queste organizzazioni sostengono finanziariamente i progetti, anche fungendo da interfaccia con il pubblico più generale, primariamente attraverso campagne di raccolta fondi. In tale categoria rientrano, ad esempio, organizzazioni che operano nel settore della salvaguardia ambientale, della finanza etica, del commercio equo e solidale o delle politiche in favore delle popolazioni immigrate.

Inoltre, non va trascurato il fatto che il rapporto con questo mondo risulta strategico anche e soprattutto per altri aspetti. Spesso, infatti, i progetti vengono ideati, realizzati e gestiti in collaborazione e in rete con tali organizzazioni. Viene poi a crearsi una sorta di apparentamento che fa sì che alcune risorse, ad esempio logistiche, possano essere gestite in comune. E, soprattutto, tali organizzazioni "apparentate" condividono una

base sociale comune. Per cui talvolta si assiste a delle compartecipazioni del personale volontario, sia per quanto riguarda i soci-amministratori, sia per quanto riguarda gli operativi. Nel rapporto con questi soggetti si intersecano pertanto diverse dimensioni che si ibridano e rafforzano tra loro.

In base alla breve e stilizzata descrizione dei principali riferimenti relazionali di cui si compone il campo organizzativo risulta abbastanza chiaro che la sopravvivenza e lo sviluppo della nostra ONG dipende da una pluralità di fattori e forze, non sempre facilmente conciliabili. In prima approssimazione rileviamo la seguente gamma di criteri e parametri di valutazione di cui sono portatori i diversi *stakeholder*:

- a) per gli utenti diretti dei servizi (all'estero ed in Italia) il criterio fondamentale è rappresentato dalla qualità degli interventi, ovvero il livello delle competenze che vengono messe in campo dagli operatori nel fornire o svolgere i propri servizi;
- b) per gli *stakeholder* istituzionali l'aspetto più rilevante riguarda l'efficacia e l'efficienza progettuale e gestionale, con particolare riferimento agli adempimenti burocratici ed amministrativi;
- c) per i finanziatori privati la risorsa fondamentale è rappresentata dal livello di credibilità e quindi dal grado di fiducia circa l'effettiva realizzazione degli impegni assunti⁴¹;
- d) per il mondo del volontariato e dell'associazionismo con cui l'ONG intrattiene, come abbiamo appena visto, relazioni a vario titolo, ciò che conta è la condivisione di una comune matrice ideologica, basata sui valori della pace, dell'uguaglianza, della giustizia sociale e della preservazione delle risorse ambientali.

Il campo organizzativo, come evidenzia l'approccio neoistituzionalista, produce nei confronti dell'ONG varie pressioni. L'elemento particolarmente interessante è che, come si è appena visto, tali pressioni non sono omogenee, vanno in direzioni diverse. Ciò è rilevante, anche dal punto di vista teorico. La scuola neoistituzionalista ha portato l'attenzione degli studi organizzativi sull'esistenza di fenomeni mimetici e di adattamento strategico da parte delle organizzazioni ai cosiddetti «miti istituzionali» [Meyer e Rowan 1986; Powell, Di Maggio 2000]. I miti istituzionali sono l'insieme di valori, credenze e di regole pratiche che l'ambiente "impone" alle organizzazioni come "verità" apodittiche, proposte come non falsificabili. Le organizzazioni debbono sottomettersi a tali pressioni perché da esse dipende il grado e l'estensione della propria legittimazione, ovvero il riconoscimento ed il credito che esse possono ottenere dai propri interlocutori. Ciò influenza fortemente il bilancio degli scambi *input-output* con l'ambiente. Pertanto l'approccio istituzionalista evidenzia come le organizzazioni adottino strategie di adeguamento alle pressioni normative ed ai miti istituzionali circolanti. Peraltro, come ha evidenziato Bonazzi [2002, 118] questi processi sono tutt'altro che lineari, poiché gli ambienti ed i campi organizzativi non sono omogenei da questo punto di vista: nello stesso campo organizzativo possono coesistere più modelli e più paradigmi, a volte contrastanti. Ciò produce delle conseguenze non soltanto rispetto alla difficoltà delle organizzazioni nell'elaborazione strategica (come orientare dal punto di vista quantitativo e qualitativo gli scambi con l'ambiente), ma può riflettersi

⁴¹ Va precisato che tale requisito è particolarmente problematico in questo caso, perché raramente i finanziatori hanno la possibilità di operare delle verifiche dirette, visto che i progetti finanziati trovano applicazione in aree remote.

anche nelle componenti interne all'organizzazione, in particolare, nella sua cultura organizzativa.

Vi è un'area di pensiero del filone culturalista che ha evidenziato che le culture organizzative sono quasi sempre caratterizzate da forme di *differenziazione*. Tre le diverse subculture si instaura un rapporto instabile, fluttuante [Martin 1992]. Raramente si giunge alla resa dei conti. Più spesso la loro compatibilità, e quindi la coesione sociale interna, è resa possibile grazie al mantenimento di margini di ambiguità, ovvero al fatto che i dilemmi, strategici, organizzativi ed operativi, vengono, per così dire, tenuti aperti⁴². Ed è particolarmente interessante notare il fatto che non sempre tali subculture riflettono le linee interne di stratificazione sociale (ad esempio differenziazioni in base all'età, all'estrazione sociale, all'appartenenza professionale o alla posizione organizzativa) [cfr. Van Maanen, Barley 1986]. A volte le subculture si possono presentare come paradigmi contraddittori che investono complessivamente e trasversalmente l'organizzazione, a cominciare dai suoi vertici strategici. È possibile quindi che si generi in questo modo una base identitaria composita, molteplice, plurale. Una base identitaria che provoca movimenti ondivaghi, più che lineari, nei percorsi evolutivi dell'organizzazione.

Queste considerazioni teoriche trovano un effettivo riscontro empirico nel caso esaminato. In particolare, è possibile rilevare abbastanza facilmente come l'ONG sia profondamente e trasversalmente attraversata da una tensione tra due poli valoriali indotti dall'ambiente operativo e generale di riferimento. Il primo polo è quello rappresentato dall'immagine dell'organizzazione come *impresa sociale*. Tale immagine si lega all'idea di un ambiente che è vieppiù competitivo ed esigente, in particolare in seguito ai criteri sempre più selettivi adottati dai "clienti" istituzionali. Questo "settore" del campo organizzativo, richiede non solo qualità ed innovazione nella progettazione, ma anche precisione, sistematicità ed efficienza nella gestione operativa e nella amministrazione dei progetti. Tali risultati spingono l'organizzazione verso il polo dell'impresa sociale, con tutta una serie di conseguenze: più marcata divisione del lavoro, professionalizzazione e specializzazione delle aree, delle posizioni organizzative e del personale, formalizzazione e codificazione dei ruoli e dei processi, gestione per obiettivi e per budget, orientamento strategico al "mercato", ecc.

Il secondo polo è rappresentato dall'idea dell'organizzazione come *movimento politico e d'opinione*. Sono soprattutto gli *stakeholder* facenti parte del mondo del volontariato e dell'associazionismo affine ideologicamente a produrre le pressioni istituzionali che vanno in questa direzione. In questo caso, ciò che conta di più è l'impatto sul piano culturale e politico, la partecipazione, il coinvolgimento, la sensibilizzazione, sia nella realtà locale, sia nei contesti di destinazione degli interventi. Obiettivi che vengono rivolti ai membri, collaboratori e volontari dell'ONG, agli interlocutori operativi esterni, alle istituzioni, al pubblico in genere. Tutto ciò si traduce nella valorizzazione della gratuità, dei comportamenti pro-sociali, della reciprocità che stanno alla base del volontariato. E, in termini organizzativi, nell'idea che la struttura possa e debba essere l'esito spontaneo dell'interazione tra i membri, che prevalga la

⁴² Quanto stiamo sostenendo giunge a conclusioni simili a quelle proposte dalla scuola comportamentista [Cyret e March 1970]. Tale scuola ha focalizzato l'attenzione su come le organizzazioni decidono, data la presenza di posizioni, interessi e visioni strategiche differenziate. In questo caso le soluzioni decisionali sono necessariamente compromissorie, poggiando su basi di ambiguità nella definizione degli obiettivi strategici.

dimensione orizzontale dell'adattamento reciproco tra le parti, escludendo sostanzialmente i meccanismi di coordinamento più formalizzati e che incorporano anche la dimensione verticale dell'autorità [Mintzberg 1985].

In teoria, le due immagini, i due profili appena tratteggiati sono conciliabili. Secondo le retoriche impiegate, anche all'interno dell'ONG, si può essere impresa sociale e nel contempo si può essere movimento politico e d'opinione. Sono proprio queste le argomentazioni retoriche che producono l'alone di ambiguità di cui si è parlato in precedenza. La realtà è ben diversa. Quando si scende sul piano operativo, sul piano delle scelte strategiche ed organizzative, ci si rende conto che i due aspetti non sono così facilmente conciliabili.

A questo proposito portiamo un paio di esempi. Il primo riguarda i volontari che collaborano, più o meno stabilmente, con l'organizzazione in parola. La figura del volontario è sicuramente l'elemento chiave di un'ONG: partecipa a vario titolo alla realizzazione dei progetti, si interfaccia con gli interlocutori esterni, incarna l'immagine dell'organizzazione agli occhi di questi ultimi. È decisivo il suo livello di competenze e nel contempo il livello del suo *commitment*, visto che le motivazioni intrinseche, simboliche, sono il principale, se non l'unico, "incentivo" che sostiene l'azione collettiva [cfr. Barnard 1970]. È questo quindi il valore aggiunto portato dall'idea movimentista dell'organizzazione.

Non si può tuttavia trascurare di palesarne anche i limiti. Il volontario, proprio perché vi è alla base un'idea di gratuità, di "spontaneità" del contributo, diventa anche inevitabilmente una risorsa molto instabile. La partecipazione dei volontari può essere molto intensa, tuttavia è altrettanto spesso effimera, contingente, legata anche ai cicli, brevi o lunghi, dell'emotività, oltre che ai residui di tempo che ognuno può variabilmente mettere a disposizione. Il turn-over dei collaboratori volontari è molto elevato. Si tratta di un problema consistente, avvertito dichiaratamente dal gruppo dirigente dell'ONG. Vi è la consapevolezza che si tratta di un limite per lo sviluppo dell'organizzazione, perché il forte ricambio dei volontari e la loro presenza discontinua rende difficile l'accumulazione delle competenze e delle professionalità. L'anima "impresa sociale" fa sentire dunque la sua voce, rende visibili i problemi, suggerisce scelte (a cominciare dalla stabilizzazione dei volontari in qualità di collaboratori fissi), che peraltro l'organizzazione stenta ad assumere in pieno, perché teme di allontanarsi troppo dalla propria matrice movimentista.

Il secondo esempio riguarda le strategie di azione dell'organizzazione all'interno del proprio campo organizzativo. La teoria dell'organizzazione ci fornisce molti strumenti per analizzare l'organizzazione dal punto di vista della "politica estera". In particolare la teoria della dipendenza dalle risorse [Pfeffer, Salancik 1977], ma anche il concetto di potere come "controllo dei margini di incertezza" [Crozier 1991] applicato alle relazioni interorganizzative, evidenziano come le organizzazioni cerchino di ridurre la dipendenza dal proprio ambiente. La principale strategia per ottenere tale risultato è moltiplicare le relazioni per l'accesso alle risorse più cruciali e scarse, per alleggerire il controllo altrui della propria incertezza, e quindi il potere che gli interlocutori possono vantare. Questo tipo di strategia richiederebbe una vera e propria azione di marketing strategico: identificare le risorse cruciali e scarse; identificare i soggetti che le controllano; pianificare azioni di vasto raggio per controbilanciare la dipendenza. L'esito sarebbe la creazione di un'apposita funzione organizzativa e la conseguente intrapresa di una decisa azione di *fund raising*. Di questo l'associazione è consapevole;

qualche timido passo in questa direzione è stato compiuto. Tuttavia la non soluzione del contrasto tra i due poli valoriali, il dilemma imposto dal campo organizzativo di riferimento, anche in questo caso, frena tale logico processo evolutivo.

2.4.2. Lavorare su commessa: ricercare le coerenze tra il mercato e l'organizzazione

Il presente caso aziendale⁴³ ci porta all'interno di una piccola impresa che produce banchi espositivi per la vendita di prodotti freschi da installare presso pubblici esercizi (bar, ristoranti, panifici, ecc.). Si tratta di manufatti di un certo pregio, per la cui costruzione vengono impiegati vari materiali: legnami, acciaio, vetri di vario tipo, cristalli, essenze di legno. In un anno vengono commissionati circa 150 arredi.

L'azienda è stata fondata nel 1973. Da allora ha attraversato alterne vicende societarie, pur mantenendo sempre un assetto proprietario di tipo familiare. Ciò ha favorito uno stile di gestione ed un clima organizzativo contrassegnati dall'informalità, dalla fiducia e dalla familiarità dei rapporti. L'organico è composto da circa 60 dipendenti impiegati nello stabilimento principale e 20 agenti di vendita, distribuiti su tutto il territorio nazionale ed estero.

L'impresa è specializzata nella produzione su commessa: lavora, quindi, in base alle specifiche richieste dei clienti, per i quali progetta, realizza ed allestisce prodotti unici e personalizzati. Il pacchetto clienti è dunque soggetto a una variazione continua, vista la natura durevole dei beni forniti.

L'azienda attua una politica di promozione su vasta scala, attraverso pubblicità su riviste specializzate e la partecipazione alle più importanti manifestazioni fieristiche del settore, a livello nazionale ed internazionale. Peraltro, il passaparola costituisce un valido strumento di marketing. Tale modalità si rivela efficace, perché può fare leva sul diffuso riconoscimento della qualità del prodotto offerto e quindi su un'ottima reputazione dell'azienda.

La concorrenza è costituita prevalentemente da piccole imprese artigiane. Nei confronti di queste ultime, essa risulta particolarmente competitiva. E' infatti in grado di produrre beni di natura artigianale e di elevata qualità, facendo leva su una struttura produttiva di tipo industriale che le consente di contenere i costi di produzione. Da tale assetto trae beneficio l'intero mercato di riferimento, che è in forte espansione, soprattutto nelle città di Roma e Milano, ma anche nel resto d'Italia e all'estero, in Germania, Austria, Olanda e Slovenia. La florida situazione di mercato è anche attestata da consistenti investimenti realizzati negli ultimi anni, indirizzati in particolare verso l'ampliamento della struttura logistica destinata alla produzione.

Un aspetto molto positivo della mentalità e della cultura condivisa dai membri di tale organizzazione è la presenza di un'adeguata propensione all'innovazione, con un notevole coinvolgimento del nucleo operativo nella progettazione e gestione del lavoro. Si crea dunque un vero e proprio senso della *mission* aziendale, diffuso in tutto l'organico ed a tutti i livelli. Il caso aziendale esaminato è piuttosto interessante dal punto di vista della teoria organizzativa, perché ci troviamo di fronte ad una realtà che lavora su commessa, ovvero realizza prodotti unitari, poco standardizzati. Ciò implica che la capacità di adattamento al mercato costituisce la principale chiave del successo competitivo. Risulta particolarmente utile, pertanto, l'applicazione delle teorie che si sono occupate del rapporto tra l'organizzazione ed i suoi fattori contingenti.

⁴³ Il presente paragrafo è stato scritto da Valentina Cipolat Mis.

Un buon punto di partenza è senz'altro rappresentato dalla scuola socio-tecnica [cfr. Bonazzi 1998, cap 16]. Secondo quest'ultima le esigenze sociali ed umane debbono costituire un parametro per l'organizzazione del lavoro alla stessa stregua dei vincoli di natura tecnica (strutture organizzative, tecnologie, macchinari, materiali, ecc.). Ciò è vero soprattutto laddove il prodotto ed il processo produttivo sono suscettibili di un basso livello di standardizzazione. Questo si verifica tanto più, quanto più elevato è il livello di variabilità e complessità del mercato di riferimento.

In effetti, il caso aziendale studiato rispecchia in maniera abbastanza fedele le indicazioni fornite dall'approccio socio-tecnico. Le persone sono complementari e non subordinate alle macchine; le loro risorse professionali e sociali vengono valorizzate e sviluppate, entro sistemi di relazioni prevalentemente cooperative e fiduciarie; i ruoli professionali sono disegnati in modo da abbracciare una gamma ampia di competenze e da consentire un certo livello di *empowerment*, ovvero una costante crescita delle competenze, dell'autonomia e della responsabilità di tutti i collaboratori. Viene dedicata un'attenzione specifica e costante al miglioramento della qualità del lavoro e del clima aziendale.

La seconda teoria che può essere utilmente spesa per interpretare il caso in esame è quella elaborata dalla Woodward [cfr. Hatch 1999, 131-134]. Come è noto questa studiosa propone di assumere come variabile chiave – rispetto alla strutturazione ed al funzionamento dell'organizzazione – la tecnologia, ovvero il tipo di processo produttivo richiesto dal prodotto realizzato. Al proposito, vengono individuate tre principali classi di imprese:

- a) imprese impegnate nella produzione di singole unità o di piccola serie: vi rientrano piccole imprese quasi artigianali (per la produzione ad esempio di strumenti musicali), ma anche industrie pesanti che producono su ordinazione (ad esempio nel settore della cantieristica navale);
- b) imprese dedicate a produzioni di massa o di grande serie: ad esempio, automobili, elettrodomestici, ecc.;
- c) imprese operanti attraverso processi di produzione continua, ad esempio industrie dedite alla lavorazione automatizzata di materiali fluidi, come le fonderie o le raffinerie.

L'azienda esaminata fa parte, evidentemente, della prima classe: ovvero industrie a prodotti unitari o di piccola serie in cui la standardizzazione della produzione non è tecnicamente possibile, a causa della variabilità delle lavorazioni. Coerentemente con il modello, riconosciamo nella realtà organizzativa esaminata un basso grado di complessità tecnica, ovvero di meccanizzazione del processo di produzione. Come previsto dal modello della Woodward tali caratteristiche determinano delle conseguenze sul piano della organizzazione del lavoro: i rapporti tra operai, manager, dirigenti e proprietari sono diretti, spicci ed informali; il controllo gerarchico è ridotto al minimo (quindi i livelli gerarchici risultano limitati); il lavoro degli operai conserva la natura artigianale originaria; il grado di routinizzazione del lavoro è molto basso; gli operai sono dotati di elevate competenze professionali e godono di una relativa autonomia nell'assumere decisioni di fronte ai numerosi imprevisti o eccezioni che si presentano nel corso dell'attività. Pertanto la struttura generale assume una configurazione di tipo organicistico.

Un terzo riferimento teorico che può essere utilmente richiamato è quello relativo a Thompson [1988]. Questo autore ha, tra le altre cose, analizzato le diverse situazioni di interdipendenza in un'organizzazione e, in relazione a queste, i meccanismi di coordinamento più adeguati. Una situazione di interdipendenza dei compiti (*task interdependence*) si ha nella misura in cui chi lavora ad un processo di trasformazione non può svolgere le proprie mansioni a prescindere dal lavoro degli altri. Tutto ciò viene messo in relazione al tipo di tecnologie che possono essere impiegate. Come è noto Thompson ne individua tre: tecnologia long-linked; tecnologie di mediazione e tecnologie intensive.

Le *tecnologie di mediazione* riguardano l'interdipendenza generica, dove sono presenti regole e procedure standard da applicare a operazioni di routine. Le *tecnologie long-linked* implicano una pianificazione e una programmazione, quindi una interdipendenza sequenziale. Le *tecnologie intensive* richiedono l'adattamento reciproco ed il teamworking: si crea, quindi, quella che Thompson chiama una «interdipendenza reciproca dei compiti». In questo caso, infatti, le competenze richieste sono talmente estese che un attore organizzativo non può pensare di svolgere da solo il processo di trasformazione degli input in output: è necessario che i lavoratori si scambino informazioni tra loro, mentre svolgono le proprie funzioni. Le tecnologie intensive richiedono un processo decisionale congiunto e la simultanea presenza dei membri della squadra nello stesso luogo o, alternativamente, l'utilizzo di canali di comunicazione diretta. Anche in questo caso, possiamo verificare pienamente le ipotesi teoriche. L'impresa in parola, infatti, visto il tipo di lavorazione che la caratterizza, è iscrivibile nel modello delle tecnologie intensive. Il lavoro di squadra costituisce senza dubbio uno degli aspetti più rilevanti che possono essere riconosciuti nell'organizzazione del lavoro. L'adattamento reciproco risulta effettivamente il meccanismo di coordinamento prevalente rispetto ad altri meccanismi come le regole, le procedure, i piani ed i programmi. Sarebbe riduttivo considerare ciò come la conseguenza del fatto che si tratta di un'impresa di ridotte dimensioni e, quindi, relativamente poco "sofisticata" ed articolata dal punto di vista organizzativo. Al contrario, seguendo le indicazioni di Thompson, potremmo dire che l'assunzione dell'adattamento reciproco come meccanismo di coordinamento prevalente deriva dall'elevata complessità del prodotto realizzato, ovvero dall'impossibilità di proceduralizzare oltre un livello minimo il processo di lavorazione.

Infine, altri spunti interpretativi interessanti possono essere ricavati richiamando le analisi che hanno trattato il modello di produzione giapponese [Bonazzi 1998, cap. 7]. A ben guardare la produzione su commessa presenta non poche analogie con il *just in time* originariamente elaborato presso la Toyota. Infatti, nel caso aziendale esaminato, la produzione è per definizione in perfetta sintonia con la domanda proveniente dal mercato e il magazzino è del tutto assente. L'azienda, infatti, dispone di un catalogo, ma i prodotti vengono effettivamente progettati e realizzati solo sulla base degli ordini ricevuti dai clienti. Nel modello giapponese il *just in time* presuppone alcuni requisiti fondamentali: l'eliminazione delle risorse ridondanti e degli sprechi; il coinvolgimento dei dipendenti; la partecipazione dei fornitori; la ricerca della Qualità Totale. A ben guardare, sono tutti elementi che riconosciamo chiaramente nel caso aziendale analizzato. In particolare, per ciò che concerne l'utilizzo delle risorse umane ed il coinvolgimento dei dipendenti, è possibile riscontrare il fatto che l'azienda punta molto sulla polivalenza e l'interscambiabilità delle competenze professionali, sulla flessibilità

delle squadre di lavoro, sulla diffusione di una cultura del miglioramento continuo e dell'innovazione effettuata in forma incrementale. Le analogie con il modello giapponese sono piuttosto interessanti, perché normalmente tale modello viene applicato o osservato solo con riferimento a realtà industriali di medio-grandi dimensioni. In quest'occasione abbiamo invece potuto notare che esso è applicabile, in maniera abbastanza sistematica, anche a realtà di dimensioni minime.

Conclusivamente, possiamo dire che il caso aziendale trattato in questo paragrafo ci ha consentito di osservare un'organizzazione contrassegnata da una strategia di forte adattamento alla domanda. Si è potuto osservare come tale strategia determini delle notevoli ripercussioni sul piano organizzativo. Abbiamo a che fare con un'azienda che coniuga i tratti industriali con quelli artigianali, che ha un mercato ampio ed in sviluppo, che offre un prodotto per la cui produzione è richiesta una forte "intensità" nell'impiego delle competenze, ma che mantiene un basso profilo per quanto concerne la complessità organizzativa. Il nucleo operativo costituisce la parte più cruciale dell'organizzazione nella produzione del valore. Le risorse umane trovano pertanto un luogo di significativa valorizzazione. L'applicazione dei riferimenti teorici utilizzati ci consente di affermare che questo tipo di profilo organizzativo è strutturalmente collegato al tipo di posizionamento strategico dell'azienda nel proprio mercato di riferimento.

2.4.3. Il dilemma *to make e to buy* nei servizi commerciali

Il contesto organizzativo in cui ci caliamo⁴⁴ è quello, estremamente vasto e complesso, di un'impresa multinazionale che opera nel settore alimentare. La divisione italiana copre diversi settori merceologici all'interno del campo alimentare: dolciario, gelati, surgelati, latticini, salumi, *pet food*, etc. Ognuno di questi settori costituisce un'azienda nell'azienda che si autogestisce, sia dal punto di vista produttivo, che da quello commerciale.

Considerando la sola divisione dolciaria, essa comprende due importanti marchi, che annoverano varie tipologie di prodotto. Tali tipologie sono confezionate all'interno di due stabilimenti: uno per i prodotti da forno ed uno per cioccolato e zuccheri. Altri prodotti di nicchia sono delegati, per la loro produzione, a ditte esterne. Per quanto riguarda la distribuzione, invece, i due marchi si avvalgono di organizzazioni separate.

La struttura vendite per l'Italia del marchio oggetto di trattazione si articola al suo interno in tre divisioni: la linea per la *distribuzione moderna o grande distribuzione (GD)* e la *distribuzione organizzata (DO)*, la linea dei *concessionari per i prodotti da banco* e la linea del *normal trade*.

Il nucleo operativo della linea GD/DO (o GDO)⁴⁵ è composto da impiegati commerciali dipendenti dall'azienda. La linea dei concessionari, invece, è formata da enti esterni che acquistano i prodotti e li ridistribuiscono sulla base di accordi nazionali. La linea del *normal trade*, predisposta a coprire la vendita al dettaglio e l'ingrosso dolciario, si avvale della collaborazione di agenti di commercio plurimandatari⁴⁶. L'articolazione della rete di vendita in tre linee separate con destinatari e modalità di

⁴⁴ Il presente paragrafo è stato redatto da Alice Giazzon.

⁴⁵ Tale linea di vendita è costituita da catene di distribuzione di proprietà (GD) e catene-consorzio di privati che si organizzano insieme per limitare i costi di fornitura dei prodotti (DO).

⁴⁶ Professionisti del settore della vendita che collaborano con più aziende.

funzionamento molto diversi tra loro, è finalizzata a garantire all'azienda il massimo assorbimento della massa critica prodotta al suo interno da parte del mercato.

L'azienda in questione presenta una struttura organizzativa di tipo *divisionale* il cui meccanismo di controllo è la *standardizzazione degli output* [Mintzberg 1985]. Infatti, tutta l'organizzazione aziendale si basa su degli obiettivi che vengono calati dall'alto: definiti all'interno del consiglio di amministrazione sulla base di complicate analisi di mercato e poi fatti scendere lungo i meandri dell'intricata piramide organizzativa fino ai componenti dei vari nuclei operativi. Questo non vale solo per le divisioni produttive, ma anche per quelle commerciali.

In questo caso ci occuperemo nello specifico della divisione *normal trade*. Tale divisione è strutturata in modo tale da rappresentare, a tutti gli effetti, un'organizzazione a sé stante all'interno dell'azienda, con una propria rete di vendita, dei funzionari, una sezione marketing e delle particolari condizioni commerciali. Essa si riparte al suo interno su base territoriale. Il territorio nazionale è diviso in due aree (Nord e Sud), dirette da rispettivi capi area. Entrambe le aree, poi, sono divise in diversi distretti all'interno dei quali sono presenti diversi agenti di commercio che coprono una specifica zona ciascuno, e rispondono dei risultati del loro operato direttamente al capo distretto.

Gli agenti di commercio inseriti nel *normal trade* devono raggiungere specifici obiettivi di fatturato, trasmessi loro nel contesto di alcune riunioni. Le riunioni, dieci in totale, che si articolano nell'arco dell'anno, hanno una valenza diversa. Rispettivamente, due nazionali e due d'area, di portata strategica, sono finalizzate a spiegare il percorso e gli obiettivi che l'azienda si propone per l'anno, sia a livello nazionale che, appunto, d'area. Le rimanenti sei hanno carattere tattico, sono tenute all'interno del distretto e sono utilizzate per comunicare le variazioni apportate alle condizioni commerciali e alle masse critiche commercializzabili.

La figura professionale dell'agente è indubbiamente interessante e foriera di talune ambiguità. Siamo infatti di fronte a dei liberi professionisti che intrattengono un rapporto di collaborazione esterno stretto con l'azienda, nella forma contrattuale del *mandato*. Le loro remunerazioni constano di provvigioni sulle quantità di venduto, senza un minimo salariale garantito. L'azienda, dal canto suo, per stimolare l'operato di tali figure, predispone una serie di *incentivi* e premi in denaro da destinare a chi porta risultati superiori in termini di tempistica o quantità. Allo stesso modo, l'azienda si riserva il compito di *controllare* l'operato dei propri collaboratori esterni attraverso il monitoraggio compiuto da capi area e da capi distretto. Resta il fatto che il miglior deterrente nei confronti del mal operare degli agenti si rivela essere lo stesso mandato, che in qualsiasi momento può essere revocato attraverso una semplice "raccomandata".

Di fronte ad un caso di questo genere, apparentemente semplice, si aprono strade interpretative che spaziano al di là del nostro contesto specifico, ma che in esso si rispecchiano. Infatti, dopo alcuni anni di stasi, aziende di diversi settori hanno riscoperto nell'ultimo periodo la figura professionale dell'agente di commercio, di cui si fa oggi grande richiesta. Perché? E perché una multinazionale ha mantenuto al suo interno una linea *normal trade* il cui nucleo operativo di vendita è composto da una rete di agenti di commercio? Perché le aziende scelgono oggi queste forme di coordinamento delle transazioni inerenti i rapporti di lavoro? Forme ibride che si collocano tra gerarchia e mercato [Williamson 1992].

Tali quesiti “dilemmatici” trovano riferimenti nei testi degli studiosi che si occupano della *relazione d’agenzia* [cfr. Grandori 1999, cap. 5]. Si tratta di una relazione di scambio tra un attore (il *principale*) che delega ad un altro attore (l’*agente*) il potere discrezionale di agire nel suo interesse. Tale soluzione relazionale è scelta normalmente in condizioni di incertezza e di deficit informativo che impediscono al principale di svolgere direttamente le attività di interesse.

La relazione di agenzia diventa così un meccanismo di coordinamento che si attua in condizioni di asimmetria delle informazioni sui comportamenti e sui risultati. I comportamenti dell’agente non sono infatti osservabili dal principale ed i risultati dipendono anche da fattori esogeni, oltre che dalle azioni dell’agente. La figura professionale degli agenti di commercio è chiamata infatti a relazionarsi con un contesto particolare che è la propria area territoriale di competenza. Essi sono parte integrante di tale contesto, ne conoscono il sistema di relazioni e l’articolazione sociale. Sono identificati come gli operatori più idonei a mediare l’attività e la presenza dell’azienda in un contesto che non le è proprio, sono delegati e “mandati” a far questo.

Ponendoci nell’ottica della divisione *normal trade* riconosciamo l’esistenza di un *trade-off*, di una condizione “dilemmatica” dal punto di vista dell’assetto organizzativo del sistema di vendita. Si tenta di ripercorrere le strade delineate dalla teoria dell’agenzia per far sì che l’agente operi effettivamente negli interessi del principale. Si viene così a delineare una condizione mista di “quasi-mercato”, definita dalla politica di incentivazione dell’operato individuale, e di “quasi-gerarchia”, nei sempre più pressanti sistemi di controllo che l’azienda mette in atto nei confronti dei propri collaboratori stretti. Gli agenti si trovano a gestire continue situazioni di incertezza attraverso le proprie risorse personali: competenze acquisite nel tempo, capitale sociale, fattori extra-economici, ecc. Essi si presentano come perni connettori tra l’azienda ed il mercato.

Ed è interessante notare che questa scelta organizzativa si riscontra solamente per la rete del *normal trade*, in quanto, in questo caso, l’azienda si trova a dover operare in ambienti particolari (le aree territoriali) e con soggetti molto diversi tra loro (i proprietari di piccoli esercizi commerciali) che non si rifanno a una cultura economica ed organizzativa generale. Per chi opera nella distribuzione moderna e organizzata, tali competenze e conoscenze soggettive non rivestono un ruolo pregnante: ecco perché l’azienda affida questo tipo di impiego a propri dipendenti diretti che si trovano ad operare in un ambiente più razionale e specializzato, se non neutrale.

L’esigenza di mantenere attivo il settore del *normal trade* deriva dal fatto che la grande azienda è consapevole dell’insufficienza dei canali della GDO a garantire l’assorbimento della massa critica prodotta. Di qui la constatazione che i calcoli di mercato, sui quali si basa la formulazione degli obiettivi aziendali, possono dimostrare la loro supponenza una volta calati nel contesto territoriale all’interno del quale, a dispetto delle più recenti teorie sull’economia informazionale, si svolgono le trattative commerciali.

Ecco perché una grande azienda in grado di riprodursi e di influenzare il mercato a livello di rete globale si avvale a tutt’oggi di uomini capaci di condizionare lo scambio a livello territoriale, nel quale le leggi di mercato valgono fino ad un certo punto, oltre il quale prevale il fattore umano.

Conclusioni: il meglio è nemico del bene?

C'è un detto che riassume in maniera mirabile un principio che ritroviamo applicato molto spesso nelle organizzazioni: "il meglio è nemico del bene".

Sentii pronunciare per la prima volta questa massima da parte di un dirigente d'impresa mentre si rivolgeva a dei dipendenti. Conoscendo il contesto di lavoro nel quale egli operava, capii subito con chiarezza cosa intendesse. Era la versione attualizzata e raffinata del vecchio motto di ispirazione taylorista "non sei pagato per pensare". L'organizzazione deve produrre i suoi risultati, è un treno in corsa che deve restare sui propri binari. Eventualmente, alla prossima stazione, si deciderà (il vertice aziendale deciderà) di istituire un nuovo percorso ed un nuovo itinerario, ma per il momento restiamo su questo. Non c'è tempo per fermarsi o rallentare, per riflettere, provare a capire, ricercare e risolvere i problemi esistenti, ricercare e perseguire elementi di innovazione. L'istanza di miglioramento, all'interno di quest'ottica, non è altro che una perdita di tempo. Cercare di migliorare (un prodotto, una procedura, un processo produttivo) vuol dire riflettere, vuol dire sperimentare, vuol dire provare e, spesso, sbagliare. Ciò rallenta i tempi dell'azione e della decisione. E nell'attuale epoca del *just in time* e dell'ipercompetizione, questo significa mettere in crisi l'organizzazione. Meglio riprodurre una routine approssimativa ma efficace (e rapida), piuttosto che perseguire una maggiore precisione e qualità con il rischio di dilazionare il risultato.

È un'esperienza che credo molti abbiano vissuto o vivano nei propri contesti di lavoro. Qualche tempo fa ebbi l'occasione di incontrare una studentessa, piuttosto intelligente, che avevo seguito per lo svolgimento della tesi. L'incontro avvenne a circa un anno di distanza dalla laurea. Mi raccontò della sua recente esperienza di lavoro. Era stata da poco assunta come impiegata amministrativa. Un lavoro per il quale la laurea non era necessaria, ma di cui era ugualmente soddisfatta. Peraltro, l'impatto con questa situazione di lavoro la lasciò a dir poco perplessa. Dopo i primi giorni di ambientamento, ben presto ebbe modo di rendersi conto che alcune procedure applicate nell'ufficio erano ampiamente migliorabili con pochi accorgimenti, non certo dirompenti. Piena di entusiasmo e spirito collaborativo provò a proporli prima alla collega più giovane, poi a quella più anziana, poi al diretto superiore. In nessun caso i suoi suggerimenti vennero presi in considerazione e le cose continuarono a funzionare sempre nello stesso modo. Conoscendo le doti di quella ragazza, sono convinto che le sue proposte fossero di buon senso ed effettivamente adottabili. Tuttavia, conoscendo anche le logiche organizzative, non mi risulta difficile comprendere perché tali proposte siano state respinte al mittente.

Gli studenti-ricercatori coinvolti in questo lavoro hanno sviluppato dei casi piuttosto diversi tra loro, sia per tipologia di organizzazione presa in considerazione, sia per la problematica o tematica organizzativa affrontata. Tuttavia, fin dai primi contatti con le organizzazioni oggetto di indagine, i resoconti che essi mi restituivano contenevano un

denominatore comune. Si trattava dell'impressione che, in ognuno dei contesti esaminati, fossero disponibili ampi margini di miglioramento (con possibili ricadute positive in termini di produttività, qualità del prodotto e del processo produttivo), ma che tali spazi di potenzialità ed opportunità non solo non venivano esplorati, ma restavano addirittura fuori dal raggio di pensabilità.

È forse questa la questione o il problema organizzativo di carattere più generale che emerge mettendo insieme i pezzi di lavoro che ciascuno dei collaboratori ha condotto. È la questione legata al come, perché e quando le organizzazioni decidono di aprirsi alla sfida del cambiamento, intraprendano la china del miglioramento, della qualità, dell'innovazione. Su tale questione vorrei portare le riflessioni finali di questo lavoro. Non è qui tanto in gioco il tema del cambiamento organizzativo inteso in senso generale. È evidente che le organizzazioni – strutture complesse, ramificate, “aperte” alle relazioni esterne e fondate sui rapporti sociali – siano soggette a continue e spontanee dinamiche di cambiamento, innescate dai processi di apprendimento che si verificano nella quotidiana operatività organizzativa⁴⁷.

Il problema a cui faccio riferimento riguarda, invece, le politiche di cambiamento, intese come orientamento strategico ed operativo di tutte le componenti dell'organizzazione: i suoi vertici, il suo management, i suoi membri operativi. Riguarda la presenza di una cultura del miglioramento e dell'innovazione che dovrebbe trovare un terreno fertile nella percezione della distanza tra l'organizzazione reale e quella ideale. In effetti, trovare delle pecche nella propria organizzazione è come “sparare sulla croce rossa”. I problemi organizzativi si manifestano quasi quotidianamente, sotto forma di colleghi “scoppiati”, di mugugni della “truppa” durante la pausa pranzo, di progetti che non vanno a buon fine, di pezzi difettosi, di consegne ritardate, di reclami da parte dei clienti insoddisfatti, ecc.. Il problema è come reagisce l'organizzazione di fronte a questi continui “segnali”. Li tratta come “anomalie non cruciali” (per dirla con Popper) che non mettono in discussione né le pratiche, né i modelli retrostanti; oppure riconosce delle incoerenze sostanziali che richiedono delle correzioni di rotta e quindi delle innovazioni, non necessariamente radicali, ma comunque incisive?

La risposta è che non sempre le organizzazioni badano ai propri problemi, non sempre sono “alla ricerca dell'eccellenza”, come recitava un noto *best seller* americano di qualche anno fa. La teoria dell'organizzazione ci spiega molto bene perché questo accade.

In particolare Simon, attraverso la sua teoria della razionalità limitata, ha dimostrato che le organizzazioni sono alla ricerca non di soluzioni ottimali, ma di soluzioni soddisfacenti. Le routine organizzative, le procedure, i sistemi di potere, i sistemi relazionali, le culture organizzative sedimentate costituiscono «sistemi d'ordine locale» [Ferrante, Zan 1998, 224-227] che rendono vischiose le strutture organizzative.

Del resto, è probabilmente vero che, come afferma la successiva citazione, i sistemi (non solo quelli organizzativi) sono connaturatamente imperfetti, perché è inevitabile che la loro storia lasci delle tracce che precludono la possibilità di conformarsi a modelli di eccellenza che esistono solo nell'immaginazione umana.

⁴⁷ Per i lettori che vogliono approfondire il tema dell'apprendimento organizzativo consiglio le seguenti letture: Bifulco [2002, cap 5], Ferrante, Zan [1998, cap. 6], Gherardi, Nicolini [2004], Hatch [1999, cap. X].

«Se osserviamo organismi, oggetti e relazioni ci rendiamo conto che nulla è frutto di un disegno ottimale orientato alla perfezione, ma del complesso e curioso tragitto della storia. Anzi, le imperfezioni sono la prova dell'evoluzione, in quanto l'ottimizzazione non solo cancella tutte le tracce della storia, ma nega una possibile "altra" storia. Possiamo affermare che la storia evolutiva di un organismo, di un oggetto e di un relazione è possibile solo in presenza di imperfezioni che rimbalzano, evolvono, regrediscono, ma mai scompaiono» [Alleruzzo 2004, 25]

Peraltro, è anche vero che «raggiungere la perfezione pone fine alle possibilità evolutive, quindi l'*imperfezione* è uno spazio potenziale che permette la creatività, lasciando sempre insoddisfatta la pretesa di compiutezza che fa sentire la sua voce» [*ibidem*, 26].

L'osservazione testé proposta è molto interessante, perchè ribalta l'idea che sta alla base della frase con cui abbiamo aperto il paragrafo. Ci suggerisce, infatti, che "il meglio è il miglior alleato del bene". A ben guardare, si tratta della filosofia su cui il Giappone industriale ha costruito le sue fortune e che si riassume nel concetto di *kaizen* il cui significato è "miglioramento" (*zen*) "continuo" (*kai*). La tensione verso la perfezione (ancorché solo immaginata e mai neppure avvicinabile) costituisce la premessa per il riconoscimento dei propri limiti, per la messa in discussione di schemi, visioni e pratiche consolidate. Per poter giungere a questo risultato c'è la necessità, come direbbe la Bifulco, di una «disposizione cognitiva» di apertura verso forme di apprendimento generativo, ovvero verso l'apertura e la ridefinizione dell'identità organizzativa. L'autrice fa riferimento alla necessità che venga azionato, a tal fine, un «registro riflessivo» [Bifulco 2002].

Con questa ultima considerazione siamo in grado di "chiudere il cerchio", ritornando alle osservazioni con cui abbiamo aperto questa pubblicazione. La teoria organizzativa costituisce un prezioso giacimento di conoscenze utili allo sviluppo delle organizzazioni. Questo è vero non solo e non tanto perché in tale giacimento possiamo recuperare dei modelli e delle ricette pronte per l'uso. Ma perché possiamo ritrovarvi degli strumenti che sostengono l'atteggiamento riflessivo necessario per «vedere i propri modi di vedere» [De Leonardis 2001, 59], per sollevare il velo opaco posto sopra ciò che diamo per scontato e, quindi, per immaginare "mondi possibili" alternativi a quelli fin'ora sperimentati, pensando l'organizzazione come una struttura aperta nella quale possiamo esercitare e mettere a frutto la nostra incessante pulsione creativa.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Accornero, A. [2002], *Il mondo della produzione. Sociologia del lavoro e dell'industria*, Bologna, Il Mulino.
- Alleruzzo, G. [2004], *L'impresa meticcia. Riflessioni su no-profit ed economia di mercato*, Trento, Edizioni Erickson.
- Argyris C., Schön, D.A. [1996], *Apprendimento organizzativo*, Milano, Guerini e Associati.
- Barbera, F. [2004], *Meccanismi sociali. Elementi di sociologia analitica*, Bologna, Il Mulino.
- Barnard, C. [1970], *Le funzioni del dirigente*, Torino, Utet.
- Beck, U. [2001], *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Roma, Carocci.
- Berger P.L., Luckmann, T. [1969], *La realtà come costruzione sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Bifulco, L. [2002], *Che cos'è un'organizzazione*, Roma, Carocci.
- Blasutig, G. [2001], *Capitalismi tra varietà e convergenza. Un'analisi sociologica*, Gorizia, Isig.
- Blasutig, G. [2004], «Postfordismo: un paradigma troppo forte o troppo debole?», *Foedus*, n. 8, pp.51-74.
- Blasutig, G. [2005], «Le dimensioni del capitale sociale interveniente nei processi deliberativi», in L. Pellizzoni (a cura di), *La deliberazione pubblica*, Roma, Meltemi, pp. 115-136.
- Bolognini, M. [2003], *Il governo delle risorse umane*, Roma, Carocci.
- Bonazzi, G. [1998], *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Angeli.
- Bonazzi, G. [2002], *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, Mulino.
- Burns, T., Stalker, G.M. [1961], *The Management of Innovations*, London, Tavistock.
- Cardano, M. [2003], *Tecniche di ricerca qualitativa*, Roma, Carocci.
- Cella, G.P. (1992), «Forme di allocazione economica: passaggi e scelte», *Stato e Mercato*, n. 35, pp. 211-233.
- Chan, K.W, Renée M. [2005], *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Milano, Etas.
- Chiesi, A.M., Martinelli, A., Pellegatta M. [2000], *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Costa, G., Gianecchini, M. [2005], *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, Milano, McGraw-Hill.
- Costa, G., Gubitta, P. [2004], *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, Milano, McGraw-Hill.
- Crozier, M., [1991], *Il fenomeno burocratico*, Milano, Etaslibri.
- Cyret, R., March, J. [1970], *Teoria del comportamento dell'impresa*, Milano, Angeli.
- De Leonardis, O. [2001], *Le istituzioni. Come e perché parlarne*, Roma, Carocci.
- De Masi, D. [1999], *Il futuro del lavoro. Fatica e ozio nella società postindustriale*, Milano, Rizzoli.
- Di Maggio, P. J., Powell, W. [2000], «La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi», in Powell W., Di Maggio P.J. (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Milano, Comunità., pp. 88-115
- Donati, P. [2001], *Il lavoro che emerge. Prospettive del lavoro come relazione sociale in una economia dopo-moderna*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Drucker, P. [1967], *Il potere dei dirigenti*, Milano, Etas.
- Elster, J. [1993], *Come si studia la società. Una "cassetta degli attrezzi" per le scienze sociali*, Bologna, Il Mulino.
- Etzioni A. [1961], *Complex Organizations*, New York, Free Press.

- Ferrante, M., Zan, S. [1998], *Il fenomeno organizzativo*, Roma, Carocci.
- Gagliardi, P. [1986], *Le imprese come cultura*, Torino, Isedi.
- Gallino, L. [1993], *Dizionario di sociologia*, Torino, Utet.
- Gherardi S., Nicolini, D. [2004], *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Roma, Carocci.
- Gobo, G. [2004], «Generalizzare da un solo caso? Lineamenti di una teoria idiografica dei campioni», in *Rassegna italiana di sociologia*, n. 1, pp. 103-129.
- Gouldner, A.G. [1959], «Organizational analysis», in R. Merton, L. Broom, L. Cottrell (eds.), *Sociology Today*, New York, Basic Books.
- Grandori, A. [1999], *Organizzazione e comportamento economico*, Bologna, Il Mulino.
- Granovetter M. [1992], «Economic institutions as social constructions: a framework for analysis», *Acta sociologica*, n. 35, pp. 3-11.
- Granovetter, M. [1985] «Economic action and social structures: the problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, 3, 481-510.
- Hatch, M.J. [1999], *Teoria dell'organizzazione*, Bologna, Il Mulino.
- Izzo, A. [1991], *Storia del pensiero sociologico*, Bologna, Il Mulino.
- Kunda, G. [2000], *L'ingegneria della cultura. Controllo appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, Milano, Edizioni di Comunità.
- Macri, D.M., Tagliaventi, M.R. [2000], *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni. Teorie, tecniche, casi*, Roma, Carocci.
- March, J.G., Olsen, J.P. [1992], *Riscoprire le istituzioni. Le basi organizzative della politica*, Bologna, Il Mulino.
- Mariotti S. [1994], *I vantaggi competitivi del nuovo modello di produzione*, in S. Mariotti (a cura di), *Verso una nuova organizzazione della produzione*, Milano, Etaslibri, pp. 17-52.
- Martin, J. [1992], *Cultures in Organizations*, New York, Oxford University Press.
- Martin, J., Sihel, C. [1986], «Cultura e contro cultura nelle organizzazioni: una difficile simbiosi», in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture*, Torino, Isedi.
- Merton, R.K. [2000], *Teoria e struttura sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Meyer, J.W. E Rowan, B. [1986], «Le organizzazioni istituzionalizzate: la struttura formale come mito e cerimonia», in P. Gagliardi (a cura di), *Imprese come culture*, Milano, Isedi.
- Mintzber, H. [1985], *La progettazione organizzativa*, Bologna, Il Mulino.
- Morgan, G. [1999], *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Milano, Angeli.
- Nelson R.R., Winter S.G. [1982], *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Cambridge UP.
- North, D.C. [1994], *Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia*, Bologna, Il Mulino.
- Ouchi, W.G. [1990], «Mercati, burocrazie e clan», in N. Addario e A. Cavalli (a cura di), *Economia, politica e società*, Bologna, Il Mulino, pp. 371-386.
- Parri, L. [2004], *I dilemmi dell'azione sociale*, Roma, Carocci.
- Pfeffer, J. E Salancik, G. [1977], *The External Control of Organization. A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.
- Pichierri, A. [2005], *Introduzione alla sociologia dell'organizzazione*, Bari, Laterza.
- Powell, W e DiMaggio, P. [2000] (a cura di), *Il Neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Milano, Comunità.
- Reich, R. [1993], *L'economia delle nazioni*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Rullani, E. [1989], *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*, in M. Rispoli (a cura di), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Bologna, Il Mulino.
- Schein, E. [1990], *Cultura d'azienda e leadership*, Milano, Guerini e Associati.
- Scott, W.R. [1994], *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Scott, W.R. [1998], *Istituzioni e organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.

- Selznick, P. [1974], *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso delle Tennessee Valley Authority*, Milano, Angeli.
- Simon, H. [1958], *Il comportamento organizzativo*, Bologna, Il Mulino.
- Solari L. [2004], *La gestione delle risorse umane*, Roma, Carocci.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. [1993], *Competence at Work. Model for Superior Performance*, New York, Wiley.
- Thompson, J. [1988], *L'azione organizzativa*, Milano, Isedi.
- Tversky, A., Kahneman, D. [1981], «The framing of decisions and the Psychology of choice», in *Science*, n. 211, pp. 453-458.
- Van Maanen, J. e Barley, S.R. [1986], «L'organizzazione culturale: frammenti di una teoria», in P. Gagliardi (a cura di), *Imprese come culture*, Torino, Isedi, pp. 151-176
- Weber, M. [1961], *Economia e società*, Milano, Comunità.
- Weick, K. [1988], «Processi di attivazione nelle organizzazioni», in S. Zan (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino, pp. 267-302.
- Weick, K. [1997], *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Cortina.
- Williamson, O.E. [1992], *Le istituzioni economiche del capitalismo*, Milano, Angeli.
- Yin, R.K. [2003], *Case study research. Design and methods*, London, Sage.
- Zan, S. [1988], «Introduzione», in S. Zan (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino, pp. 7-78.
- Zan, S. [1991], «I molti modi di essere delle organizzazioni», in M. Depolo, G. Sarchielli (a cura di), *Psicologia dell'organizzazione*, Bologna, Il Mulino.