

COME NASCE IL PROBLEMA ORGANIZZATIVO

Caso Manifattura di spilli. *Scrive A. Smith in Ricerca sopra la natura e le cause delle ricchezze delle nazioni (1776): "Il più grande miglioramento nelle forze produttive del lavoro, e la più grande parte dell'abilità, della destrezza e del giudizio con cui ovunque è diretto o praticato, sembrano essere stati gli effetti della divisione del lavoro medesimo [...]. Prendiamo dunque un esempio della divisione del lavoro in una manifattura di poco momento e che spesso è citata, quella, cioè, dello spillettaio. Un operaio non educato in questa manifattura, che a causa della divisione del lavoro ha fatto uno speciale mestiere, non abituato all'uso delle macchine che vi s'impiegano, ed all'invenzione delle quali la stessa divisione del lavoro ha probabilmente dato occasione, con gli ultimi sforzi di sua industria forse appena farà uno spillo in un giorno, e certamente non ne farà mica venti. Ma nel modo, con cui ora si esegue tale manifattura non solo è essa uno speciale mestiere, ma si divide in molti rami, di cui la più gran parte è similmente un mestiere speciale: un uomo tira il filo del metallo, un altro dirizza, un terzo lo taglia, un quarto lo appunta, un quinto l'arrota all'estremità ove deve farsi la testa; farne la testa richiede due o tre distinte operazioni, collocarla è una speciale occupazione, pulire gli spilli ne è un'altra, ed un'altra ne è il disporli entro la carta; e in questo l'importante mestiere di fare uno spillo si divide in circa diciotto distinte operazioni, che in alcune fabbriche sono tutte eseguite da distinte mani, benché in altre dallo stesso uomo se ne eseguono due o tre. Ho veduto una piccola fabbrica di questa manifattura, ove dieci uomini solamente erano impiegati, ed ove però ciascuno di loro eseguiva due o tre operazioni. Essi quantunque fossero assai poveri, e perciò non usassero molto le macchine necessarie, pure quando a vicenda vi s'impegnavano facevano dodici libbre di spilli in un giorno. Una libbra contiene più di mille spilli di grandezza media. Quei dieci individui dunque potrebbero insieme fare più di quarantottomila spilli in un giorno. Ciascuno di loro dunque, facendo una decima parte di quarantottomila spilli, può essere considerato farne quattromilaottocento in un giorno. Or se essi avessero lavorato separatamente e indipendentemente l'uno dall'altro, e senza che alcuno di loro fosse stato educato ad una speciale operazione, ciascuno di loro non avrebbe potuto compiere venti spilli, e forse neanche uno in un giorno, cioè certamente non la duecentoquarantesima parte, e forse neanche la quattromilaottocentesima parte di quel che sono intanto capaci di compiere in conseguenza di una bene accomodata divisione e combinazione delle loro differenti operazioni."* (Grande Antologia Filosofica, Marzorati, Milano, 1968, vol. XV, pagg. 821-822)

Caso Saatchi e Saatchi. *Nel 1994, dopo alcuni anni di performance scarse, un gruppo di azionisti che controllavano il 30% del capitale si oppose alla proposta di riconoscere*

un generoso premio a Maurice Saatchi, il carismatico leader di Saatchi and Saatchi, che insieme al fratello Charles aveva fondato la società nei primi anni Settanta e l'aveva fatta crescere attraverso un lungo processo di acquisizioni e fusioni con le più grandi advertising agency nel mondo. A seguito di questo episodio, Maurice Saatchi lasciò l'azienda. Insieme ad alcuni senior manager, che avevano dato le dimissioni poco dopo la sua uscita, fondò un'agenzia concorrente (M&C Saatchi), che nel giro di poco tempo conquistò alcuni dei più importanti clienti di Saatchi and Saatchi. Uno dei manager che abbandonò la Saatchi and Saatchi scrisse nella sua lettera di dimissioni che lui non stava lasciando l'impresa: era l'impresa che lo aveva lasciato! L'originaria Saatchi and Saatchi venne gravemente danneggiata dalle numerose dimissioni e cambiò la propria denominazione in Cordiant. Con il senno di poi, l'errore più grande che fecero gli azionisti di riferimento fu trattare la Saatchi and Saatchi come un'impresa tradizionale, con confini chiari, stabili e definiti dai suoi asset fisici (adattato da R. G. Rajan e L. Zingales, 2000, "The Governance of New Enterprise, in X. Vives (eds), Corporate Governance. Theoretical and Empirical Perspectives, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 221-222)

1.1 Obiettivi e struttura del capitolo

Il brano di Adam Smith (1723-1790) fa capire il modo con cui il padre dell'economia politica vedeva, agli albori della rivoluzione industriale, i vantaggi della specializzazione nella manifattura, pur avendo dedicato gran parte della sua attenzione alla specializzazione nel mercato. Questo tema sarà ripreso da David Ricardo (1772-1823) con la sua famosa teoria dei vantaggi comparati nel commercio internazionale. Nel suo classico esempio, due nazioni hanno convenienza a specializzarsi l'una nella produzione del bene (per esempio, il vino) per il quale ha un vantaggio produttivo e a scambiarlo con un altro bene (per esempio, il grano) in cui si specializzerà l'altra nazione. Attraverso la specializzazione e lo scambio, la quantità di vino e di grano a disposizione delle due nazioni è superiore a quella che si avrebbe se entrambe producessero entrambi i beni. Il brano tratto da Rajan e Zingales, invece, porta l'attenzione sulle nuove sfide che l'avvento della *knowledge economy* pone alle scelte di progettazione organizzativa, alle modalità di esercizio del potere, alle alternative di organizzazione del lavoro nelle *imprese moderne* [Foss 2005, Roberts 2004].

Il capitolo prende le mosse dai fondamenti economici dell'organizzazione basata sulla divisione del lavoro. La dimensione economica e strutturale è necessaria per capire il problema organizzativo, ma ampiamente insufficiente. Per tale ragione, al fine di costruire il modello con cui verrà affrontata l'organizzazione aziendale, vengono introdotte altre dimensioni. L'obiettivo è quindi presentare le tre dimensioni di questo modello (attori, ambiente e relazioni) e di fornire il lessico e i concetti necessari per la sua comprensione e il suo uso per scopi di analisi e di progettazione dell'organizzazione aziendale. Il capitolo si conclude con una veloce panoramica delle principali prospettive teoriche con cui può essere guardato il problema organizzativo. Tale panoramica non ha la pretesa di costruire una mappa del pensiero organizzativo e serve solo a fornire le coordinate (soggetti, sistemi e popolazioni da un lato; determinismo, pluralismo e sintesi dialettica dall'altro) entro cui collocare i diversi contributi.

1.2 Divisione del lavoro, specializzazione e coordinamento

L'organizzazione, da un punto di vista economico, nasce per effetto della divisione del lavoro che crea attività specializzate, che si sono dimostrate più produttive delle attività generiche. Certe forme di divisione del lavoro si trovano anche in natura e sono connaturate alle attività umane e alle forme sociali affermatesi in diverse epoche storiche. Ma è con la Rivoluzione Industriale, nella seconda metà del Settecento, che i principi della divisione del lavoro e della specializzazione vengono applicati in misura estesa alla produzione manifatturiera soppiantando, come illustra il bellissimo brano di Adam Smith, le forme artigianali fino ad allora prevalenti. Un ulteriore impulso venne, agli inizi del Novecento, dall'organizzazione scientifica del lavoro (Box 1.1), che diede luogo a una seconda Rivoluzione Industriale, con la nascita della produzione di massa, culminata nel Taylorismo e nel Fordismo [Amatori 1996]. Queste forme sono oggi superate e criticate, ma indubbiamente sono state alla base del progresso economico e sociale del XX secolo. Ciò che è in discussione non è il principio della divisione del lavoro, ma le sue applicazioni più esasperate.

Le attività specializzate consentono di accedere a [Di Bernardo 1997]:

- economie di specializzazione, consentite da macchine e unità produttive dedicate e quindi con rendimenti ottimali;
- economie di apprendimento, in quanto l'operatore, limitando il suo orientamento cognitivo a una gamma ridotta di operazioni riesce a concentrare le sue attività e quindi ad apprendere più rapidamente attraverso la ripetizione;
- economie di scala produttive, in quanto gli impianti specializzati possono assumere dimensioni rilevanti e tali da conseguire costi unitari medi minori, anche grazie alla distribuzione dei costi fissi su una produzione maggiore; la scala dimensionale raggiungibile dipende però, oltre che da fattori tecnici, anche dalla dimensione del mercato.

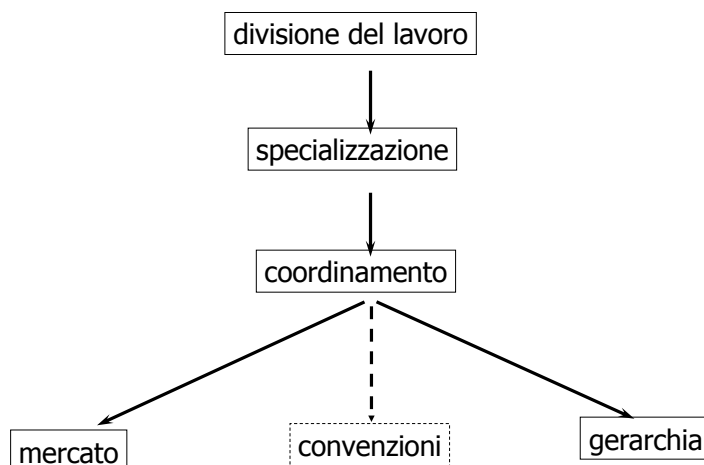
Le attività specializzate devono essere ricondotte attraverso il coordinamento all'unità, che è stata rotta dalla divisione del lavoro. Quanto più estesa è la specializzazione, tanto più importante è il ruolo del coordinamento e complessi i meccanismi da utilizzare. In questa prospettiva, il coordinamento è l'essenza dell'organizzazione e le varie soluzioni organizzative si differenziano per come lo realizzano.

La prima forma di coordinamento è rappresentata dal mercato: la **mano invisibile del mercato**, attraverso il meccanismo dei prezzi, coordina le attività di tanti singoli produttori specializzati, che operano in modo indipendente. Il mercato è la struttura più efficiente di coordinamento, poiché opera con una sola informazione: il prezzo. All'estremo opposto troviamo la gerarchia, in cui è la **mano visibile del management** (l'imprenditore e i suoi delegati) che coordina e riporta a unità le attività specializzate raccolte nell'organizzazione interna [Williamson 1975]. Le modalità di realizzazione del coordinamento entro l'organizzazione possono assumere, come si vedrà più avanti, forme diverse e non tutte necessariamente gerarchiche. Tra i due estremi, mercato e organizzazione interna, troviamo una miriade di forme ibride che combinano in varia misura i due idealtipi [Barney e Ouchi 1986]. C'è anche chi vede

in quella che è stata definita la **mano evanescente** delle tecnologie di coordinamento una forte spinta a rendere meno drastica l'alternativa tra mercato e gerarchia [Langlois 2003, Foss 2005].

Esiste una terza forma di coordinamento rappresentata dalle **convenzioni**. Il termine convenzione ha una sua ambiguità semantica, in quanto significa sia un atto giuridico che stabilisce obblighi tra una pluralità di attori, sia abitudine, tradizione, un insieme di regole e comportamenti comunemente accettate da una comunità o da un gruppo sociale. In entrambe le accezioni serve a definire una modalità di coordinamento di attività, individuali o di gruppo, separate e specializzate, diversa dal mercato e dalla gerarchia [Gomez 1994; Orléan 1994; Faverau, Lazega 2002]. Il concetto di convenzione come forma di coordinamento discende dall'economia delle convenzioni che è un programma di ricerca nato in Francia nella seconda metà degli anni Ottanta per studiare l'importanza dei criteri di valutazione nella vita economica. L'economia delle convenzioni mira a esplorare una pluralità di forme di coordinamento alternative al mercato e una pluralità di criteri di valutazione che permettono di giudicare sulla qualità dei beni o servizi scambiati, sulla affidabilità dei soggetti che partecipano allo scambio qualità di chi scambia, anticipando le possibili azioni altrui." [Borghi e Vitale 2006, p. 7]

Figura 1.1 Come nasce il problema organizzativo



1.3 I problema si complica

Le attività specializzate sono svolte da individui con obiettivi che possono essere diversi e confliggenti. È necessaria quindi una concezione dell'organizzazione più complessa. "Le organizzazioni sono sistemi di azioni coordinate tra individui e gruppi con preferenze, informazioni, interessi e competenze differenti." Il problema che deve risolvere l'organizzazione è come realizzare "la delicata trasformazione del conflitto in cooperazione, la mobilitazione delle risorse e il coordinamento degli sforzi che facilitano la sopravvivenza sia dell'organizzazione sia dei suoi membri" [March e Simon 1958].

L'organizzazione come coordinamento di attività specializzate ipotizza che obiettivi, conoscenza e tecnologia siano dati e che il problema da risolvere sia come distribuire i compiti nel modo più efficiente e più efficace. La risoluzione sta nella struttura. Ma se l'attività organizzata deve generare strategie, produrre conoscenza e tecnologia, si passa da un apprendimento per ripetizione a un apprendimento per esplorazione [March 1991], basato su congetture, intuizioni, falsificazioni, tutte attività centrate sull'individuo e sul team, centrate cioè sulla totalità delle capacità umane che difficilmente possono essere surrogate da una struttura di compiti parcellizzati e ripetitivi. L'attività di coordinamento è ancora necessaria, ma assume forme diverse poiché, dovendo affrontare il rischio e l'incertezza, è diverso il ruolo dell'organizzazione. Questo passa, infatti, da ruolo prescrittivo e procedurale a un ruolo attivatore della sperimentazione e dell'esplorazione, cui viene richiesto di generare varietà e innovazione e non solo uniformità e prevedibilità dei comportamenti e minimizzazione dei costi. Come ha sostenuto J.R. Galbraith [1977], l'organizzazione che serve per produrre il milionesimo esemplare di un'automobile non è la stessa che serve per produrre il primo. Ciò porta alla differenza tra la scelta di cosa produrre e del come produrre.

1.4 Strategia e struttura

La scelta del **cosa produrre** è tradizionalmente una competenza della strategia e quella del **come produrre** dell'organizzazione. Questa ripartizione di competenze ha generato il paradigma strategia-struttura [Chandler 1963], che postula una relazione lineare: una volta definita la strategia da parte dell'imprenditore, o della coalizione di comando, sarà costruita la struttura più adatta a implementarla (Figura 1.2). Il problema organizzativo è tutto chiuso entro la struttura. La relazione lineare può anche funzionare in ambienti stabili e semplici e quando le conoscenze e il potere decisionale sono molto concentrati al vertice dell'organizzazione; ma rivela tutti i suoi limiti in situazioni più turbolente.

In presenza di un ambiente complesso e variabile, di un'articolazione interna delle conoscenze e del potere decisionale, l'approccio lineare non è più praticabile. Strategia e struttura si influenzano reciprocamente, ed entrambe sono esposte alle influenze dell'ambiente. La struttura si conforma alla strategia, che a sua volta viene influenzata dalla struttura in un processo circolare.

Figura 1.2 Approccio lineare



La strategia di domani sarà il prodotto dell'attuale struttura che ha recepito e rielaborato gli stimoli provenienti dall'ambiente. Si parla quindi di approccio interdipendente (Figura 1.3). Ma l'organizzazione è un sistema che apprende e si trasforma attraverso l'azione di una pluralità di soggetti (interni ed esterni) che interagiscono con i cambiamenti ambientali. Tali cambiamenti sono causa ed effetto delle azioni definite dalla strategia. La struttura conformata sul rapporto impresa-ambiente ha la capacità di modificarsi, evolversi e differenziarsi sotto la spinta di una pluralità di soggetti individuali e collettivi (manager, quadri, operai, gruppi

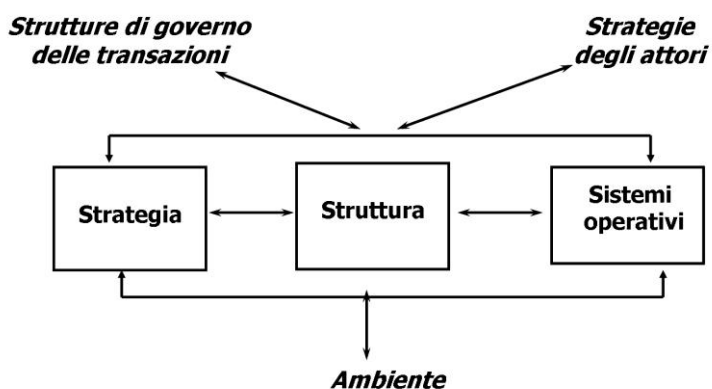
professionali, sindacati, stakeholder: si veda il Capitolo 2). Non è quindi il solo portato delle interdipendenze, ma anche delle strategie di tutti gli attori (interni ed esterni), il cui ruolo sarà differenziato dalla loro capacità di determinare o condizionare le performance dell'organizzazione. L'idea di strategia assume la libertà di colui che decide. Nel caso dell'approccio lineare, tale libertà è riconosciuta a un solo attore, unitamente alla capacità di implementare la decisione. Nell'approccio interdipendente essa viene in qualche modo delimitata per l'appunto dalle interdipendenze, che normalmente subisce e solo raramente gestisce. È necessario un approccio che riconosca l'aspetto creativo e relazionale delle strategie come una caratteristica potenzialmente attribuita a tutti gli attori, pur entro il sistema di interazioni simultanee o successive (*path dependence*: le decisioni passate interagiscono con quelle attuali).

Figura 1.3 Approccio interdipendente



La strategia si misura con la capacità di creare alternative che generano valore attraverso la combinazione di elementi di varietà e variabilità che consentono di dominare e sfruttare, piuttosto che subire, la complessità ambientale. E, a volte, arriva a conformare e strutturare il contesto ambientale per la valorizzazione di risorse specifiche [Thompson 1967; Winter 1987]. L'approccio che ne discende viene allora qualificato come evolutivo. La relazione tra strategia e struttura passa da circolare a contestuale. In tale approccio, oltre all'ambiente, figurano le strategie degli attori e le strutture che governano le relazioni tra gli attori (Figura 1.4). Quindi non solo relazioni interne (gerarchia) ma anche mercato e convenzioni.

Figura 1.4 Approccio evolutivo



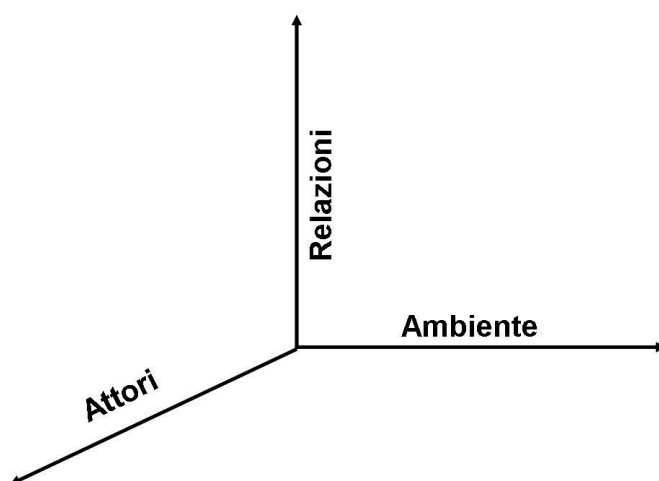
Caso Benetton.

Negli anni '60 l'industria italiana dell'abbigliamento era percorsa da una profonda crisi, al punto da avviarsi a essere considerata un business per Paesi in via di sviluppo. Le grandi aziende del settore erano alle prese con costi elevati, qualità scadente, scarsa capacità di innovazione, rapporti insoddisfacenti con i fornitori di tessuti e con la distribuzione, conflittualità endemica con il personale.

La loro organizzazione di tipo gerarchico-funzionale (vedi capitolo 6), ricalcata sul modello della grande fabbrica metalmeccanica, rincorreva le economie di scala attraverso grandi stabilimenti, dove veniva concentrata una manodopera di origine agricola prevalentemente femminile, e sistemi di programmazione sofisticatissimi ma sempre inadeguati. I tempi di programmazione erano arrivati in taluni casi a 36 mesi, l'intervallo che passava dal momento in cui veniva scelto un determinato tessuto e il momento in cui il capo era disponibile in negozio. In questo quadro, Luciano Benetton lancia l'idea che rivoluzionerà il settore [Nardin 1987]. Il prodotto diviene più informale, da capospalla a casual. Il colore diventa una sua caratteristica fondamentale, associata a una grande varietà di proposte stilistiche con cicli di vita abbreviati, in sintonia con un'epoca di grandi e repentini cambiamenti sociali e culturali. La produzione viene decentrata a una grande quantità di laboratori artigianali dispersi nella campagna veneta e gestiti dalle famiglie degli stessi operai licenziati dalle grandi imprese in crisi. I piccoli problemi operativi vengono risolti autonomamente a livello di laboratorio, da una manodopera che resta inserita nel proprio ambiente e svolge un ruolo attivo, traducendo in un guadagno diretto ogni miglioramento di efficienza e di qualità. La distribuzione viene affidata a una rete di negozi in franchising, gestiti da imprenditori che trovano conveniente affiliarsi con Benetton. Il canale distributivo diretto evita tutta una serie di costosi passaggi e assicura all'azienda un contatto immediato con il mercato e una capacità di reazione impensabile anche con il più sofisticato sistema di pianificazione commerciale. Benetton si concentra sulla politica del prodotto, sulla comunicazione e sulla finanza e pilota una delle crescite più spettacolari della storia dell'industria italiana.

L'approccio evolutivo è quello adottato in questo libro. Con questo modello, l'organizzazione è collocata in un contesto sociale, istituzionale e politico più ampio, che include l'insieme di regole, convenzioni e sistemi di sanzione storicamente definiti, che fondano le relazioni tra attori. Il modello è evolutivo, poiché permette di cogliere anche i processi di trasformazione delle forme istituzionali e, in particolare, dell'organizzazione, considerata essa stessa come istituzione, in rapporto ai cambiamenti delle tecnologie e dei mercati, oltre che delle condizioni sociali e politiche specifiche, in differenti contesti nazionali e diverse epoche storiche [Di Bernardo e Rullani 1990]. Nei paragrafi che seguono sarà illustrato il modello che si articola secondo tre dimensioni: la dimensione degli attori, la dimensione delle strutture che governano le relazioni tra gli attori, la dimensione dell'ambiente (Figura 1.5).

Figura 1.5 Le tre dimensioni dell'organizzazione (questa figura è sbagliata bisogna correggere l'angolo: nella prima edizione a stampa è corretta!)



1.5 L'ambiente

L'ambiente come sistema e come aggregato di sistemi può essere sintetizzato, ai fini di una rappresentazione rilevante per differenziare le diverse soluzioni organizzative, isolando alcune variabili. La scelta di tali variabili costituisce essa stessa un'opzione teorica. Senza alcuna ambizione di formulare una meta-teoria, ma con una semplice finalità descrittiva si sono selezionate le seguenti variabili, che verranno analiticamente descritte nel terzo e quarto capitolo:

- i mercati (degli input e degli output);
- la tecnologia;
- le istituzioni.

Mercati I mercati sono luoghi fisici e talora astratti dove s'incontrano la domanda e l'offerta per realizzare scambi di beni o servizi contro un corrispettivo in denaro, definito **prezzo di mercato**. I mercati nella loro forma pura praticamente non esistono. In realtà essi sono, in misura più o meno estesa, istituzionalizzati, nel senso che sono regolati da norme giuridiche o da usi e costumi che ne definiscono il funzionamento. I mercati non sono il solo strumento per realizzare scambi e trasferimenti: si pensi al baratto nelle società primitive o al dono. La scelta dei mercati come parte rilevante dell'ambiente è un'opzione che differenzia una teoria dell'organizzazione economica da una teoria generale dell'organizzazione [Perrone 1990; Grandori 1999]. L'unità d'analisi è l'organizzazione d'impresa, cioè un'entità che trova le sue risorse, anche le risorse di legittimazione, attraverso lo scambio. La dimensione economica non esaurisce la complessità dell'organizzazione d'impresa, ma ne costituisce la parte più rilevante [Costa 1983]. Privilegiare la dimensione economica non significa adottare necessariamente i postulati del comportamento economico razionale così come sono stati definiti dall'economia neoclassica. Difficilmente la dimensione economica potrebbe essere colta senza adottare un approccio multidisciplinare [Swedberg 1990], che tuttavia non può negare le specificità dell'entità oggetto d'analisi che è l'organizzazione d'impresa. La domanda alla quale le diverse teorie dell'organizzazione cercano di rispondere è: "In quale misura l'ambiente condiziona e determina le strutture organizzative?". La risposta definisce approcci teorici e criteri operativi significativamente diversi.

Tecnologia Tra le variabile ambientale, la tecnologia identifica l'insieme dei saperi scientifici e tecnici applicabili a processi di trasformazione fisica, spaziale e temporale dei materiali, delle informazioni e quindi all'interazione tra l'uomo e la natura. Per estensione, la tecnologia può denotare anche i mezzi materiali (macchine, impianti) e immateriali (organizzazione, routine, software) che incorporano, conservano, trasferiscono e riproducono questi saperi. La tecnologia è, sotto questo aspetto, una potenzialità che l'impresa può importare nella propria organizzazione. La tecnologia non è tuttavia neutrale rispetto alle scelte organizzative, poiché incorpora spesso soluzioni organizzative [Ciborra e Pugliese 1997]. Si pensi alla tecnologia della catena di montaggio mossa da un nastro trasportatore, che ha insita tanto la predeterminazione dei tempi di lavoro, che praticamente annulla l'autonomia del lavoratore nella scelta di un proprio ritmo, quanto una modalità di coordinamento tra le diverse posizioni di lavoro, basata sulla standardizzazione del processo

[Mintzberg 1983b]. Con questo non si può certo attribuire alla tecnologia del motore elettrico che muove il nastro trasportatore la determinazione delle scelte organizzative.

Istituzioni Per istituzione s'intende un complesso di valori, norme, consuetudini che, con varia efficacia, definiscono e regolano durevolmente, in modo indipendente dall'identità delle singole persone, i rapporti sociali e i comportamenti reciproci dei gruppi sociali e della società nel suo complesso. Le istituzioni sono quindi apparati normativi che regolano e prescrivono le forme di comportamento e di condotta a seconda delle situazioni, riducendo le alternative aperte al soggetto rispetto a quelle astrattamente possibili [Gallino 1988].

Possiamo avere istituzioni formali che operano attraverso meccanismi formali di regolazione e controllo (per esempio, lo Stato, l'Unione Europea) [Acocella 1999] e istituzioni informali che operano solo attraverso meccanismi di tipo sociale e psicologico (per esempio, la cultura di un gruppo sociale o di un Paese, il matriarcato, il maschilismo e così via) [North 1990; Lanza-Luca 1995].

Il ruolo delle relazioni tra istituzioni, mercati e tecnologia nello strutturare l'ambiente con cui interagiscono le organizzazioni e i loro attori è abbastanza evidente [Freeman 1987]. Si pensi alle grandi rivoluzioni tecnologiche come quelle portate da vapore, ferrovie, energia elettrica, telefono, microelettronica e, più recentemente, Internet. Hanno creato nuovi prodotti e servizi. Hanno consentito l'apertura di nuovi mercati e la chiusura di altri. Hanno modificato comportamenti e stili di vita delle persone, inducendo veri e propri mutamenti antropologici. Hanno fatto sparire intere famiglie di mestieri e ne hanno creato di nuove, rimescolando il mercato del lavoro e le sue regole di funzionamento. Hanno modificato il ruolo delle istituzioni, prima tra tutte quella dello Stato-Nazione. Hanno cambiato la nozione di spazio e di tempo creando una nuova geometria organizzativa. Hanno posto sfide alla capacità del diritto degli Stati di regolare i rapporti patrimoniali, commerciali e sociali [Shapiro e Varian 1999]. Tuttavia, questi cambiamenti non si sono diffusi uniformemente tra imprese e tra regioni, segno che le potenzialità delle tecnologie dipendono da processi combinatori che lasciano comunque spazio alle decisioni degli individui e delle organizzazioni.

1.6 Gli attori

Le organizzazioni sono agite da individui i cui comportamenti sono mossi da sentimenti, pulsioni emotive, razionalità, bisogni, desideri. Ogni individuo ha sue specificità che lo rendono unico e irripetibile e che in alcuni contesti, come dimostrano le vicende del caso Saatchi & Saatchi, influenzano in modo rilevante le performance di un'organizzazione.

Come espediente analitico per ridurre la complessità, un individuo può essere ricondotto a categorie generali che comprendono un grande numero di soggetti che condividono alcuni tratti comuni, comportamenti, obiettivi, cultura. Si tratta di una semplificazione che è comunque utile per costruire dei modelli che consentono, con una certa approssimazione, di studiare, ipotizzare, prevedere azioni [Gallino 1987]. Si parla quindi di attori sociali, economici, politici. Un attore è tale quando è possibile definirlo in termini di identità, autonomia, ruolo, stabilità [Crozier e Friedberg 1977; Bianco 1997]. Sono attori gli imprenditori, i manager, gli impiegati, i consumatori, i

professionisti. Un individuo può appartenere contemporaneamente a più categorie. A seconda del livello cui viene condotta l'analisi (macro o micro, sociale o economica, aziendale o settoriale) e delle opzioni metodologiche dell'osservatore, cambierà il grado di sintesi e il ruolo dell'appartenenza e dei gradi di libertà postulati nel singolo individuo. Per esempio, come si vedrà più avanti, in un'analisi a livello macro con un'opzione metodologica di tipo funzionalista o di tipo istituzionalista, il sistema prevale sull'individuo (Paragrafo 1.8, *Sistemi*).

L'attore può essere individuale o collettivo, a seconda che appartenga o meno a un'organizzazione formale o a un movimento che dispone di strutture, regole, identità (esplicite o implicite) che inducono comportamenti per l'appunto collettivi.

Gli attori, individuali e collettivi, possono essere considerati una variabile dell'organizzazione o il suo elemento costitutivo [Bianco 1997]. Negli approcci soggettivi, gli attori ricevono un'attenzione prioritaria e talora esclusiva. La psicologia, la sociopsicologia, le scienze cognitive, oltre a fornire gli strumenti per comprendere i comportamenti degli individui e dei gruppi, definiscono teorie che attribuiscono loro gradi diversi di autonomia. Si va dall'estremo di totale autonomia, all'altro di totale determinazione da parte dell'ambiente, delle istituzioni, delle risorse.

Gli attori sono esaminati nelle diverse teorie organizzative in maniera diversa a seconda della rilevanza che queste danno alla dimensione individuale e a quella collettiva. L'approccio psicologico privilegia l'attore individuale, quello psicosociale pone rilevante attenzione, talora partendo proprio dalle dimensione individuale, ai gruppi, ai comportamenti collettivi, alle relazioni intra- e inter-gruppi [Quaglino 1996]. L'approccio economico privilegia l'attore individuale, che viene assunto con una visione semplificata della sua psicologia, delle sue motivazioni, della sua razionalità. I differenti approcci possono essere giustificati con esigenze analitiche e indubbiamente servono a evidenziare aspetti particolari del comportamento. Ma anche in questo campo s'impone una visione integrata capace di sintetizzare le diverse dimensioni del comportamento dell'attore e di mantenerne la complessità. Questa sintesi è tuttavia ancora lontana. L'analisi approfondita degli attori sarà sviluppata nel Capitolo 2.

1.7 Le relazioni

Le strutture sono degli artefatti costituiti da regole, procedure, relazioni contrattuali, sociali e affettive, ruoli e funzioni, relativamente stabili, che hanno lo scopo di regolare i rapporti tra gli individui e di coordinarne le attività per il raggiungimento dei fini dell'organizzazione e degli individui. Il loro ruolo è duplice. Da un lato hanno il ruolo di gestire la complessità rendendola, attraverso la scomposizione dei problemi, affrontabile anche con i limiti cognitivi e computazionali degli individui. Dall'altro lato, hanno il ruolo di attenuare il conflitto e controllare l'incertezza per i singoli membri. L'approccio economico tende a ridurre le relazioni a contratti bilaterali, a transazioni economiche: l'organizzazione come *nexus* di contratti [Aoki, Gustafsson e Williamson 1990]. L'esperienza suggerisce che questa visione è riduttiva, anche se per finalità analitiche mantiene la sua validità, purché sia sempre chiaro che si tratta di un espediente che semplifica la realtà e ne coglie solo un aspetto. Le relazioni fra attori e fra sistemi sono gli elementi costitutivi della vita

organizzativa. L'organizzazione non è altro che la scelta delle strutture e dei sistemi operativi che governano, stabilizzano, regolano queste relazioni [Ménard 1993, p. 23]. In una relazione tra due o più individui possiamo individuare un piano economico, un piano politico e un piano sociale, ideologico, culturale e affettivo. A ciascuno di questi piani corrisponde una struttura di governo delle relazioni, astrattamente utilizzabile, anche se è difficile ipotizzare che ciascuna struttura influenzi una sola tipologia di relazioni.

Nel caso Simply Fashion hanno quindi operato i tre piani di relazione: una relazione economica di scambio sotto forma di una vera propria transazione economica (anche se non di mercato, poiché ci troviamo in quel particolare mercato che è il mercato interno del lavoro), una relazione politica sotto forma di rapporto gerarchico che configura una transazione organizzativa e, infine, una relazione sociale e psicologica nell'ambito di una convenzione. L'estensione del concetto di transazione al piano politico e al piano sociale ha un fondamento anche al di fuori dell'economia dei costi di transazione (Paragrafo 1.8, *Sistemi*). Si pensi allo scambio politico dei sociologi [Pizzorno 1980] e all'interazionismo simbolico degli psicologici [Blumer 1969]. Questi piani potrebbero essere oggetto di una trattazione autonoma, anche dal punto di vista disciplinare, ma, come evidenziato dall'esempio, operano unitariamente. La separazione è, come si è detto, un espediente analitico utile, anche perché può utilizzare gli strumenti più appropriati per ciascuna fase. La situazione concreta consentirà di evidenziare il piano di volta in volta più rilevante, il grado di autonomia di ciascun piano e, in ultima istanza, il piano decisivo.

Caso Simply Fashion

Simply Fashion è un'azienda di abbigliamento con due linee, uomo e donna, di livello medio-alto in grande espansione. Dispone di una rete di negozi in franchising presenti nelle principali città europee. A seguito delle dimissioni dell'area manager Germania e Paesi scandinavi, il direttore commerciale ha proposto a Riccardo Zinotto, area manager Italia e Sud Europa, un trasferimento da Roma a Francoforte, accompagnato da un consistente aumento di stipendio. Il dr. Zinotto è molto contrariato, nonostante il vantaggio economico, per le difficoltà e i rischi che vede nel cambiamento e chiede un colloquio di approfondimento. Il problema deve essere visto nei suoi termini economici, come uno scambio. Il dr. Zinotto deve sopportare un disagio nel modificare le sue abitudini, i suoi rapporti con i clienti, le sue competenze e in cambio riceve un aumento di stipendio. Ma il contratto di lavoro subordinato che lo lega all'azienda conferisce al direttore commerciale il potere di ordinarli il trasferimento. Anche se questi non intende usare questa possibilità, la relazione è politica, nel senso che si basa su un differenziale di potere, in questo caso di potere gerarchico. La gerarchia è la struttura che governa questo aspetto della relazione. Il dr. Zinotto sa che non può prescindere da questa circostanza nel valutare la convenienza ad accettare lo scambio. Egli può protestare (*voice*) e far presenti i disagi cui va incontro e negoziare un aumento più elevato, ma se il direttore commerciale insiste ed egli pensa di non poter accettare, non ha altra alternativa che uscire (*exit*) dalla relazione. Il dr. Zinotto è però molto identificato nell'azienda, nella quale lavora da subito dopo la laurea e che lo ha sempre molto gratificato in cambio della sua disponibilità e della sua dedizione. Tutto il management dell'azienda si percepisce come un gruppo molto affiatato e coeso attorno al titolare, un leader carismatico. E il dr. Zinotto sente di non poter deludere le aspettative dei colleghi, con i quali ha un ottimo rapporto di fiducia e di cooperazione. Nella sua decisione pesa anche questa dimensione. La relazione è in questo caso regolata da una convenzione sociale, che crea un condizionamento nel comportamento stimolato da un sistema di attese basate sulla lealtà (*loyalty*).

Il mercato e lo scambio economico

Nelle elaborazioni dell'economia, il mercato è la prima e fondamentale struttura di governo delle transazioni, astrattamente molto efficiente in quanto può funzionare

con un minimo di informazione, il prezzo, e con un minimo di collaborazione: lo scambio è contestuale e reciproco e avviene sulla base delle rispettive funzioni di utilità. Nelle elaborazioni dell'economia dell'organizzazione [Ménard 1993] il funzionamento del mercato non è così lineare: la razionalità limitata, le asimmetrie informative e la possibilità di comportamenti opportunistici inducono dei particolari costi, definiti **costi di uso del mercato** (ricerca delle informazioni, stesura dei contratti, risoluzione delle controversie sull'applicazione delle clausole contrattuali) che possono diventare così rilevanti da rendere conveniente il passaggio ad altre strutture [Williamson 1975; Milgrom e Roberts 1992].

Il mercato non è normalmente la forma idonea ad acquisire servizi umani. Infatti allo scambio di mercato viene sostituito il contratto di impiego, che è alla base della nascita dell'impresa e della struttura di governo delle transazioni definita gerarchia-organizzazione.

Per transazione, in un'accezione ampia che fa riferimento all'etimologia latina del termine che evoca l'idea di "operare attraverso", si possono intendere gli scambi di energia, informazioni, valori, simboli, oggetti, consenso ecc. che intervengono tra i soggetti. Quando queste "operazioni" avvengono in forza di un accordo reciproco, la transazione assume la forma di un **contratto** (esplicito o implicito, completo o incompleto) che ne regola l'esecuzione. Il termine contratto oltre che in un'accezione tecnico-giuridica, che si presta a un trattamento analitico, in organizzazione è stato usato in un'accezione metaforica. È il caso del contratto psicologico, che può essere definito come una certa disposizione interiore ad adempiere un'obbligazione di tipo tecnico-giuridico, o a vivere una relazione di altro tipo, con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte *commitment* a che le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione, trovino una risposta reciprocamente adeguata.

Nel nostro modello, si farà riferimento allo scambio economico e al mercato come struttura di governo delle transazioni tutte le volte che le relazioni, interne o esterne, tra gli attori assumono la forma di un accordo definito sulla base delle reciproche utilità.

Gerarchia-organizzazione

L'alternativa al mercato è rappresentata dall'**organizzazione interna** (molto spesso gerarchica). In presenza di incertezza, investimenti specifici ed elevata frequenza delle transazioni, il mercato viene sostituito dall'organizzazione interna, entro cui i rapporti sono regolati dal contratto di lavoro. I rapporti con il lavoratore sono governati in base al principio gerarchico e attraverso le strumentazioni di influenza organizzativa. L'accettazione della gerarchia costituisce l'obbligazione principale del contratto di impiego. Il soggetto erogatore della prestazione lavorativa è sottoposto al principio di autorità. Nella pratica organizzativa, il potere può essere esercitato in forme che, sollecitando consenso, attenuano ma non eliminano il principio di autorità. In senso lato, nell'ambito dell'organizzazione rientrano tutte le forme di regolazione basate sul potere (potere manageriale, potere organizzativo, potere statutale ecc.).

Nell'ambito del rapporto organizzativo, la resistenza al potere organizzante si esprime attraverso la protesta (*voice*) [Hirschman 1970, p. 31 e seg.], che è la modalità

di influenza della controparte in una situazione in cui non è possibile (o conveniente) l'*exit* [Hirschman 1970, p. 25 e seg.]. La logica del mercato viene sostituita dall'azione delle gerarchie manageriali, che è fonte di "costi di uso dell'organizzazione". Questi costi si originano dalla difficoltà di mantenere il controllo all'aumentare della dimensione dell'organizzazione e della sua complessità. Si riformano asimmetrie informative: chi esegue ha più informazioni di chi ha dato l'ordine sulle modalità della sua realizzazione e sulla produttività che è possibile raggiungere. Da tali asimmetrie si generano comportamenti opportunistici: l'esecutore persegue un suo personale obiettivo e non quello dell'organizzazione. Per prevenire comportamenti di questo tipo è necessario attivare sistemi di monitoraggio e di incentivazione. Questo problema è affrontato dalla teoria dell'agenzia [Fama e Jensen 1983] (si veda il Paragrafo 4.5).

La gerarchia ha quindi rendimenti decrescenti all'aumentare della dimensione e della complessità. Quando i costi di uso dell'organizzazione superano i vantaggi, la scelta di internalizzazione può essere messa in discussione, se non con un improbabile ritorno al mercato, attraverso l'adozione di forme ibride.

Le convenzioni

Una terza struttura di governo delle transazioni è rappresentata dalle convenzioni, così come sono state definite dalla scuola degli economisti "convenzionalisti" francesi [Brousseau 1993; Faverau, Lazega 2002]. Una **convenzione** è un accordo implicito su alcune regole di pensiero o di azione che costituiscono un riferimento per il comportamento degli individui entro un gruppo specifico. Se questo gruppo è un'organizzazione d'impresa basata sul contratto di lavoro, la convenzione risolve il problema dell'incertezza sul comportamento lavorativo dei membri. Tale incertezza nasce dal fatto che il contratto di lavoro è un contratto incompleto, poiché non può specificare tutti i comportamenti che sono richiesti nell'esecuzione dell'obbligazione contrattuale. Il contratto è inoltre implicito, nel senso che alcune attese delle parti non vengono esplicitate (per esempio, per il lavoratore, l'attesa di non essere licenziato e di avere una crescita professionale; per l'impresa, l'attesa che il lavoratore non si dimetta e tenga un comportamento collaborativo). Le convenzioni servono a gestire questa incertezza e a rendere quindi prevedibile il comportamento degli altri. Ciò facilita la cooperazione, poiché i partecipanti non continuano a chiedersi quale sarà il comportamento degli altri, ma danno per scontato che anch'essi coopereranno per il raggiungimento dei risultati. La loro adesione alla convenzione è spinta dal convincimento che anche gli altri vi aderiranno.

Le convenzioni si formano spontaneamente, ed è difficile trovare un loro momento fondante. La convenzione permette di evitare l'incertezza sui comportamenti dei partner dell'interazione e ha come effetto un allineamento delle azioni, poiché definisce ciò che è apprezzato o censurato dal gruppo. Normalmente, alla convenzione è associato un sistema di distribuzione di risorse (materiali e simboliche), cioè un dispositivo di valutazione dei comportamenti che premia o sanziona gli individui. In termini organizzativi, si pensi un gruppo di lavoro come una "convenzione di sforzo" operante da struttura tacita di coordinamento che indica quali sono i comportamenti considerati corretti, e quindi valorizzati, entro l'organizzazione.

Tabella 1.1 Strutture di governo delle relazioni

Struttura di governo	Piano di transazione	Relazione	Principio motore	Strumento	Meccanismo di funzionamento
Convenzioni (es. Clan)	Sociale, psicologico, culturale	Adesione, mimetismo autorealizzante	Valori e saperi condivisi	Inclusione	Loyalty
Gerarchia	Politico	Subordinazione	Potere	Comando	Voice
Mercato	Economico	Scambio	Utilità	Prezzo	Exit
Strutture ibride	mix	mix	mix	mix	mix

Al concetto di convenzione possono essere ricondotte altre strutture di coordinamento su base sociale, come il **clan** o le diverse forme di **collettivo** [Ouchi 1979; Butler 1982] o le **comunità virtuali** [Micelli 2000] che non hanno una base contrattuale né gerarchica, bensì sociale. A differenza di quelle forme che, in talune presentazioni, possono apparire come “ipersocializzate”, la teoria delle convenzioni può convivere con altri approcci, valorizzarli e completarli. Si tratta, in definitiva, di una teoria della costruzione sociale dei fatti organizzativi che assegna un ruolo sia al calcolo economico dell’individuo, sia alla sua immersione in un contesto sociale che lo influenza. Il che permette di pensare, senza contraddizioni, come proposto nel modello che stiamo presentando, a soggetti organizzativi che nello sviluppo delle loro relazioni ora “calcolano”, ora obbediscono a degli ordini gerarchici, ora si conformano a norme sociali. Se si tenta una sintesi dei diversi approcci, come viene qui proposto, si arriva a dimostrare che questi “contenitori sociali” contribuiscono a generare dei comportamenti microeconomici specifici fondati sul reciproco adattamento. In altre parole, non ci sarebbe solo un approccio alla razionalizzazione economica basato su una razionalità asociale. Ci sarebbe invece l’influenza di saperi condivisi, di rappresentazioni comuni sulla razionalità dei comportamenti osservati. Da questo punto di vista, la convenzione può essere considerata un processo cognitivo collettivo, la definizione di un *common knowledge*. L’ambiente (i mercati o le altre istituzioni) pone all’organizzazione delle norme di performance. Queste vengono traslate in norme interne che sono incorporate nella cultura o, se si preferisce, nell’ideologia dell’organizzazione [Butler 1991, p. 17].

Caso Linux

Senza mercato né gerarchia: come nasce una convenzione

Tutto è nato quasi per gioco: Torvalds, studente all’Università di Helsinki, all’inizio degli anni ’90 pasticcia con Unix. Unix è la madre dei migliori sistemi operativi (i programmi che “fanno funzionare” i computer). Ma Unix, nato nei mitici Laboratori Bell, ha finito per non diventare mai lo standard condiviso a livello di massa, perché ogni softwarehouse che ne ha acquistato i diritti (da Digital a Sun a IBM) ha pensato bene di svilupparne una versione, un dialetto, incompatibile con gli altri. E nessun dialetto di Unix ha mai raggiunto una sufficiente diffusione, una sufficiente massa critica. A tutto vantaggio del DOS prima e di Windows poi, sistemi operativi magari criticabili, ma talmente diffusi da costituire lo standard di fatto. Torvalds lavora per tre anni. Nel ’94 la versione 1.0 di Linux è pronta. Il 25 gennaio 1999 è completata la versione 2.2. Il prodotto è valido, ma non è qui che sta la differenza. Due sono i fattori distintivi. Il primo: Torvalds sceglie di rinunciare alla proprietà intellettuale del suo lavoro. Il codice, l’informazione che è il cuore del prodotto, è e resterà una GNU (*General Public License*), liberamente utilizzabile da chiunque. Il secondo: Torvalds sceglie di non operare da solo, ma di condividere il lavoro con una miriade di sviluppatori di tutto il mondo, volontari, non remunerati, interessati come lui a crescere partecipando a un progetto. Di Linux si sa tutto, Linux è gratuito, ognuno potrebbe crearne una propria versione, incompatibile con le altre, ma a che pro? L’interesse

condiviso sta nel far crescere un “prodotto” che è una sorta di bene comune, di tutti e di nessuno. In questo, naturalmente, un grande aiuto viene dalla Rete: via Internet può essere coordinato il progetto, possono lavorare gruppi virtuali. Un progetto nato per hobby, o per scommessa, privo di scopo di lucro, ha assunto così un non trascurabile rilievo in un mercato dove competono duramente i più agguerriti produttori di software: nel segmento dei sistemi operativi per server, tra il '97 e il '98, la quota di mercato di Linux è cresciuta del 215%, contro il 4% delle diverse versioni di Unix e il 27% di Windows NT. [Francesco Varanini, www.bloom.it]

Queste sono le forme di governo delle transazioni che sono state individuate dalla teoria dell'organizzazione e che possono orientare le scelte di progettazione e gestione dei meccanismi operativi. La scelta degli orientamenti alternativi, o più realisticamente del loro mix, può trovare spiegazione in una serie di contingenze strutturali (tecnologia, incertezza e variabilità dell'ambiente, caratteristiche dei mercati, ambiguità dei risultati e difficoltà di misurare le prestazioni, cultura aziendale, sindacale e nazionale, dimensioni d'impresa ecc.), ma anche nella determinazione progettuale degli attori. Tra i fattori contingenti va considerato anche il contenuto *delle attività da organizzare, che si vanno trasformando per effetto dei mutamenti della tecnologia e per il ruolo sempre maggiore assunto dalla conoscenza nella generazione del valore. Una recente ricerca della McKinsey distingue tra attività di trasformazione e attività d'interazione [Beardsley et al. 2006]. Le attività di trasformazione sono quelle più tradizionali legate al “fare” e non presentano particolari problemi. I problemi nascono con le attività d'interazione. Queste si possono suddividere in interazioni transazionali e interazioni tacite. Quelle transazionali sono interazioni che è possibile trasformare in procedure routinarie e anche automatizzate. Le interazioni tacite sono più complesse, producono più valore e richiedono persone in grado di affrontare situazioni ambigue dove non possono essere usate procedure o algoritmi mentre è necessario disporre di capacità di giudizio ed esercitare discrezionalità. In questo caso, il lavoro è sottoposto a una continua morfogenesi governata dall'interazione con situazioni oggettive e soggettive che non si ripresentano mai uguali alle precedenti. Dalla ricerca McKinsey emerge che nei Paesi più sviluppati, quattro posti di lavoro su cinque riguardano ormai attività con contenuti d'interazione. Negli Stati Uniti, negli ultimi sei anni, le occupazioni con un prevalente contenuto d'interazione tacita sono aumentate due volte e mezza più velocemente di quelle transazionali e tre volte più velocemente dell'intera occupazione nazionale. Questi concetti saranno ripresi e sviluppati nel Cap. 4.*

1.8 Soggetti, sistemi e popolazioni

Con la nascita dell'impresa, i soggetti operano attraverso una o più strutture che, come si è già detto, sono degli artefatti costruiti per coordinare gli apporti individuali verso il raggiungimento degli obiettivi.

Le strutture sono caratterizzate da gradi diversi di stabilità, autonomia e inerzia e costituiscono assetti che trascendono le volontà dei soggetti. È importante quindi approfondire la relazione tra i soggetti e le strutture. Il modello che è alla base di questo volume propone una sintesi di approcci diversi a questa problematica. Nei paragrafi che seguono si cercherà di offrire una panoramica di questi approcci,

ordinandoli a seconda che si focalizzino sui soggetti, sui sistemi o sulle popolazioni di organizzazioni. Questi diversi orientamenti fanno capo a scuole che sono spesso chiuse e in marcata contrapposizione tra loro. Lo spirito migliore per analizzarli non è quello di accentuare le contrapposizioni e nemmeno quello di tentare un ecumenico affastellamento. È piuttosto lo spirito suggerito da Williamson in una famosa intervista: "Occorre esporre i diversi punti di vista e mantenere un confronto amichevole, nel quale si cerchi di apprendere l'uno dall'altro" [Swedberg 1990, p. 134].

Soggetti

Tra le teorie che hanno posto l'attenzione sul soggetto, spiccano quelle collegate a una visione economica e quindi deterministica dell'organizzazione. Il soggetto è l'imprenditore della teoria economica neoclassica, portatore di una razionalità che sovrasta tutte le altre. L'organizzazione viene spersonalizzata e resa oggettiva, sia nel significato di "quantificabile" secondo i canoni della misurazione "scientifica", sia nel significato di "reificata".

Teorie classiche L'organizzazione è un puro mezzo che viene plasmato dai fini di chi detiene il comando, che diviene l'unico soggetto rilevante. Questi opera secondo un principio di razionalità che risponde al criterio efficientistico del minimo mezzo e trascura ogni altra considerazione di tipo culturale, sociale, psicologico che possa interferire con l'obiettivo della massimizzazione del risultato [Rullani 1989, pp. 36-37]. In un certo senso, anche l'attore che detiene il potere viene a sua volta "reificato", in quanto "condannato" alla razionalità, ridotto a un operatore logico di una funzione massimizzante o, come nel caso della burocrazia, di un'idea di legalità. Si tratta di un insieme di teorie che sono state raggruppate sotto il termine "sistema razionale" [Scott 1981, pp. 77-98] e che vanno dal taylorismo [Taylor 1911] e dal neotaylorismo alle teorie sulla razionalità burocratica [Weber 1922], dalle teorie microeconomiche alle teorie dei principi amministrativi [Fayol 1916; Isotta 1996]. Si suppone che esista un'intercambiabilità dei soggetti e un'adattabilità molto ampia alle condizioni definite dalle scelte tecnologiche e organizzative, assunte come un dato [Rullani 1989, p. 41]. La razionalità dell'impresa come organizzazione fondata su se stessa, capace di calcolo oggettivo, sottratta al potere di soggetti esterni, viene applicata alla scelte organizzative. In coerenza con questo orientamento, le politiche e le strumentazioni tecniche per la gestione dei processi organizzativi tendono a rendere minimo l'impatto delle specificità individuali, tanto dell'organizzazione quanto dei soggetti che vi interagiscono (impersonalità). Esse cercano di circoscrivere la discrezionalità individuale, rapportando tutte le scelte a parametri quantificabili *a priori* e controllabili. Questo orientamento esprime e sintetizza due aspirazioni contraddittorie: 1) l'aspirazione a ridurre l'arbitrarietà e la variabilità dei comportamenti rendendoli prevedibili, programmabili e controllabili (**formalizzazione**); 2) l'aspirazione a misurare e quantificare tutto, per rendere possibile il calcolo razionale.

Teorie dell'intersoggettività Un secondo gruppo di teorie abbandona il rigido determinismo della razionalità economica (o burocratica o amministrativa) e assume

una visione possibilista. L'organizzazione viene vista con una modalità che assume le specificità individuali e tende a personalizzare il rapporto, considerando il vissuto e le percezioni individuali, le motivazioni e altri elementi comportamentali. La stessa dimensione materiale dell'organizzazione viene in qualche misura antropomorfizzata. Questo orientamento si basa sul presupposto della specifica identità del lavoratore (o di gruppi di lavoratori) e della specifica identità di un'impresa o di un'organizzazione. Il soggetto con la sua esperienza, le sue conoscenze, la sua integrazione nell'organizzazione acquisisce per l'impresa un valore preciso. Si crea un'interdipendenza tra gli obiettivi dei diversi soggetti. L'uno ha interesse a tener conto dei fini degli altri, e questi dei fini dell'organizzazione. Si afferma una **razionalità intersoggettiva** (che sostituisce quella unilaterale e assoluta del precedente orientamento), come accade nelle **teorie delle decisioni** e nella **teoria degli stakeholder**.

Box 1.1

Taylor e l'Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL)

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) è il padre dell'Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL), approccio indirizzato allo studio del miglioramento dell'efficienza produttiva e ai metodi di organizzazione del lavoro [Taylor 1911].

Il motivo storico che spiega il sorgere di questo movimento di idee e applicazioni sta nella percezione di una contraddizione tra le potenzialità produttive di un'industria ormai alle soglie della produzione di massa e i metodi ancora arcaici della produzione, basati sull'empirismo degli operai e sulla loro esposizione all'arbitrio del capireparto.

In questo contesto Taylor pone l'OSL come una completa rivoluzione mentale che agisce attraverso la leva della divisione del lavoro, spinta a livelli molto accentuati in base a uno studio analitico dei tempi e dei metodi di lavoro. La trasformazione dell'organizzazione in scienza avviene attraverso quattro strumenti: l'individuazione precisa della modalità ottima, in termini di efficienza nei tempi e nei costi, con cui può essere svolto un compito; la selezione e l'addestramento dei lavoratori non casuale ma mirati alla ricerca della persona migliore per l'attività da effettuare (*l'uomo giusto al posto giusto*); l'instaurazione di rapporti di stima e collaborazione tra direzione e manodopera, che sono in diretto contatto tra loro in modo tale da risolvere i conflitti prima dell'intervento di soggetti "terzi", quali il sindacato; la riorganizzazione dell'apparato direttivo in modo da restringere i campi di competenza dei capi, introducendo livelli gerarchici intermedi, e introducendo il concetto di direzione funzionale, tale per cui gli operai non obbediscono più a un solo capo, ma ricevono ordini e sono controllati da diversi superiori, ciascuno dei quali si occuperà di un aspetto particolare del lavoro per il quale ha sviluppato una specifica competenza. Completano il quadro degli strumenti dell'OSL la definizione di obiettivi di produttività, l'addestramento per raggiungerli e un sistema di incentivi monetari legato al loro raggiungimento.

L'OSL si presenta dunque come una costruzione teorica diretta ad affermare il primato assoluto dell'organizzazione d'impresa su ogni componente sociale che vi lavora. Questo primato trova la sua base di legittimazione nella scienza e nel concetto di *one best way*, il presupposto che per ogni problema esista sempre una e una sola soluzione ottimale e che tale soluzione possa essere raggiunta con adeguati metodi di ricerca scientifica. A Taylor e alle applicazioni dell'OSL, che spesso però si sono limitate all'analisi scientifica del lavoro e alla conseguente specializzazione delle mansioni, sono state mosse molte critiche: mancanza di motivazioni diverse dal denaro, mancata considerazione della dimensione sociale del lavoro, parcellizzazione del lavoro e quindi trattamento dell'uomo come macchina, sfruttamento dei lavoratori a causa dell'intensificazione dei ritmi di lavoro. Per un approfondimento vedi Nelson [1980], Isotta [1996], Bonazzi [1989]. (*Martina Gianecchini*)

Teorie delle decisioni Le teorie delle decisioni si focalizzano pur sempre sul soggetto. Un soggetto che è più "umano" rispetto all'astratto decisore assolutamente razionale della teoria economica. Attraverso la breccia aperta da Herbert Simon con il concetto di **razionalità limitata**, passa un uomo dell'organizzazione (contrapposto

all'*homo oeconomicus*) che è solo intenzionalmente razionale, poiché ha dei limiti cognitivi, computazionali e previsionali [March e Simon 1958; Simon 1982]. Una volta limitata, la razionalità diventa più praticabile e gli studiosi di organizzazione che l'analizzano sono in grado di fornire criteri per impiegarla meglio, data la sua scarsità. Si studiano i processi cognitivi. Si studia, e si pratica, la scomponibilità dei problemi per ridurre la complessità. Si individuano le decisioni programmabili, cioè pseudo decisioni, in quanto si tratta di applicare un algoritmo che elimina l'esercizio di discrezionalità nella scelta ed elimina quindi l'incertezza. Esse sono distinte dalle decisioni non programmabili, che invece implicano una scelta. Si definiscono le premesse decisionali, cioè i criteri di scelta, che consentono la delega della decisione a livelli più operativi senza perdita di controllo da parte del vertice [March e Simon 1958]. Si studia la decisione come processo e non come fatto puntuale. Si cerca di scoprire l'ordine, che comunque esiste in processi decisionali apparentemente caotici simboleggiati nel modello *carbage can* (letteralmente, cestino della spazzatura) [Cohen, March e Olsen 1972]. Viene abbandonato il sistema deduttivo tipico dell'economia e viene adottato un sistema induttivo che parte dall'osservazione, dalla sperimentazione e dalla simulazione anche attraverso laboratori decisionali. Il focus resta sull'individuo, anche quando è inserito in una situazione di gruppo. L'applicazione della **teoria dei giochi** ai problemi decisionali nelle organizzazioni ha avuto un forte sviluppo [Zaninotto 1996].

Teoria degli stakeholder La teoria degli stakeholder fornisce un importante contributo all'articolazione degli attori direttamente e indirettamente coinvolti nelle scelte organizzative. Ciò contribuisce ad arricchire la pluralità di razionalità in gioco [Donaldson e Preston 1995]. Sono considerati **stakeholder** tutti i soggetti che non solo hanno interessi o aspettative nei riguardi di quello che l'organizzazione fa, di come lo fa e dei risultati che produce, ma hanno anche il potere di condizionarne le scelte [Rullani 1989]. Questi soggetti oltre che interni come gli azionisti, il management e i lavoratori, possono essere esterni come i consumatori, i fornitori, le autorità pubbliche, i sindacati e, in generale, i cittadini. Per molti dei soggetti appena ricordati l'interesse e il potere di influenza sono evidenti. Si pensi ai cittadini che hanno interesse a che l'impresa non inquina l'aria: diventano stakeholder in quanto si organizzano per premere sulle autorità locali con controlli più severi o per boicottare i prodotti di quell'impresa o, più semplicemente, intaccando la sua reputazione sociale.

Teorie motivazionali Per superare le difficoltà, incontrate fin dal loro primo apparire nelle scuole organizzative che praticano un'idea di razionalità meccanica con una psicologia rudimentale e semplicistica, nasce il filone di teorie motivazionali che ha preso l'avvio con la scuola delle relazioni umane [Mayo 1945; Zalesnik *et al.* 1958]. L'uomo nell'organizzazione viene studiato nella sua complessità affettiva e relazionale, nelle sue motivazioni determinate da bisogni fisici, psicologici e sociali [Maslow 1954; Vroom 1964]. Vengono studiate le leve organizzative più idonee a indurre i comportamenti richiesti dall'organizzazione [Argyris 1971; Herzberg 1966; Likert 1961]. L'approccio resta nella maggior parte dei casi di tipo individualistico. In successivi sviluppi, la dimensione individuale viene ulteriormente enfatizzata, fino al

punto da negare una realtà fattuale dell'organizzazione, che viene invece assunta come costruzione mentale. In altri filoni, la sfera emotiva e relazionale, lungi dal rappresentare un disturbo del processo decisionale razionale, viene assunta come una componente fondamentale delle relazioni organizzative che, se correttamente interpretata e gestita, porta a un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei comportamenti organizzativi [Senge 1990].

Teorie fenomenologiche In contrasto con l'idea che l'organizzazione sia un artefatto fisicamente autonomo e identificabile, oggettivo e misurabile, secondo i canoni delle scienze fisiche tradizionali, la prospettiva fenomenologica postula che l'organizzazione esista solo in quanto degli individui la percepiscono come struttura e conferiscono a essa un significato [Ravagnani 1996]. Non esiste quindi una realtà organizzativa esterna ai soggetti e da questi indipendente. L'organizzazione è una realtà costruita dai soggetti attraverso processi interpretativi che possono essere di tipo individuale o, più spesso, di tipo collettivo (con le parole di Berger e Luckmann [1966]: "La realtà è una costruzione sociale"). Anche se un organigramma può suggerire l'idea di una struttura visibile e formalizzata di compiti, ruoli e responsabilità, questi esistono solo in quanto gli attori organizzativi si accordano sul loro significato. Se la persistenza o il cambiamento della struttura dipendono quindi dagli attori organizzativi, fare della progettazione organizzativa, secondo questa prospettiva, significa agire su di essi. È anche vero che alcuni autori che l'hanno adottata si trovano più a loro agio nell'analisi che nell'intervento, nell'interpretare le dissonanze cognitive in una situazione già conclusa che nel fornire criteri per prevenirle. Un'importante eccezione è rappresentata da Karl Weick, che analizzando il processo di produzione dei significati organizzativi (*sense making*) fornisce criteri non solo per la sua comprensione, ma anche per la sua modifica [Weick 2001]. Il concetto di *enacted environment* (ambiente attivato, ma l'espressione è praticamente intraducibile) [Weick 1979] non dà solo l'idea di una realtà mentalmente costruita. Suggestisce anche la possibilità di intervenire per modificarla agendo non solo sulle percezioni e sui significati, ma anche sugli elementi fattuali che influiscono sulle stesse percezioni. Il caso del mancato disastro nucleare di Three Mile Island è un esempio, ormai entrato nella storia del pensiero organizzativo, di dissonanza tra realtà fattuale e sua rappresentazione simbolica, che può essere spiegata e controllata.

Caso Three Mile Island

Three Mile Island è una centrale nucleare dotata di reattori Pwr, raffreddati ad acqua in pressione, e collocati in edifici di contenimento di cemento armato spesso oltre un metro. In questi tipi di centrali la cosa fondamentale da controllare è l'integrità del circuito primario di raffreddamento, dal quale dipende la temperatura e quindi l'integrità del "nocciolo". Il 27 marzo 1979, alle 4 di mattina, in una delle due unità della centrale, per la rottura di una valvola del circuito primario, l'acqua di raffreddamento iniziò a uscire dal circuito e andò a riempire di vapore l'edificio di contenimento. I sistemi automatici di sicurezza spensero il reattore, e gli altri sistemi intervennero per mettere in sicurezza il sistema. Ma per un leggero difetto del sistema che doveva abbassare la pressione del vapore nell'edificio di contenimento, insieme ad alcune difficoltà incontrate dagli ingegneri di turno nell'interpretare i quadri di controllo e nel capire cosa stesse accadendo, si sfiorò il disastro.

L. Hirschhorn [1984], analizzando l'incidente, ha dimostrato che il surriscaldamento del nocciolo si stava trasformando in una catastrofe per l'incapacità degli addetti al controllo di interpretare eventi, la cui rappresentazione simbolica, codificata nel momento di progettazione del sistema, era inadeguata. Ci si trovò, in altri termini, di fronte a una successione non prevista di eventi, che avrebbe richiesto

una capacità di “teorizzare” la nuova situazione. Gli operatori non solo non erano preparati per questo compito, ma inizialmente reagivano nella maniera sbagliata, a causa della loro fiducia nei simboli che apparivano sui quadri di controllo. L’identificazione della situazione reale non poteva che avvenire attraverso un atto umano e creativo, capace di elaborare nuovi significati, cioè di fornire una diversa rappresentazione dell’esperienza unica e irripetibile che si stava producendo.

Sistemi

L’organizzazione, rispetto alle semplificazioni dell’economia politica che postulano un mondo economico fatto di singoli attori (*individualismo metodologico*), si misura con l’esistenza di **sistemi**, che sono quelle entità che si formano per effetto dell’interazione tra gli individui, interazione che ha certamente un fondamento economico, ma anche sociale e psicologico.

Il concetto di sistema, che è stato elaborato e usato con specificazioni anche profondamente diverse da molte discipline, ha costituito comunque un fondamentale progresso nella comprensione del funzionamento di organismi complessi [Emery 1967]. Le teorie che si focalizzano sui sistemi, analizzano quelle entità che, pur essendo il frutto dell’azione degli uomini, hanno assunto una loro autonomia, sviluppando un’inerzia che le mantiene in vita e ne consente lo sviluppo. “Il sistema è un’entità organizzativa che è dotata di meccanismi di stabilizzazione delle proprie relazioni, i quali, in condizioni normali, tendono a mantenere la forma invariata nel tempo e, dunque, tendono a resistere ai tentativi del soggetto di comando di plasmare l’organizzazione secondo le proprie finalità” [Rullani 1989, p. 58].

Fra le teorie che possono essere definite deterministiche, in quanto postulano una prevalenza del sistema sulla volontà degli attori, consideriamo il funzionalismo e il neoistituzionalismo.

Tabella 1.2 Soggetti, sistemi e popolazioni

Approccio	Deterministico	Possibilistico		Dialettico
Focus				
Soggetti	Homo oeconomicus Teorie classiche dell’organizzazione	Motivazionalisti Teorie della razionalità limitata e teoria delle decisioni Teoria degli stakeholder Teorie fenomenologiche	Teoria dell’azione organizzativa Teoria “attore sociale e sistema”	Teoria Evolutiva morfogenetica
Sistemi	Funzionalismo Neoistituzionalismo	Teorie contingenti NEI Nuova economia istituzionale Teoria della dipendenza da risorse		
Popolazioni	Teorie evolutive basate sulla selezione (Population ecology)	Teorie evolutive basate sull’adattamento		

Funzionalismo Il funzionalismo deriva dal positivismo sociologico di Emile Durkheim [1893] e dall’organicismo di Talcott Parsons [1937]. Nella prospettiva funzionalista la società viene considerata come “un sistema sociale dotato di meccanismi interni per mantenersi secondo equilibri adattivi” e quindi la “dimensione soggettiva dell’agire individuale viene a essere inevitabilmente

subordinata alle funzioni integrative svolte dalle istituzioni” [Bonazzi 1989, p. 220]. Questa prospettiva ha ispirato molti studi tendenti a formulare una teoria generale delle organizzazioni, viste come subsistemi immersi nel più vasto sistema sociale e analizzate nelle loro caratteristiche formali in termini di funzioni. L’organizzazione ha certe necessità che devono essere soddisfatte per mantenere la sua forma attuale. Le singole strutture sono considerate sulla base dei bisogni che soddisfano, vale a dire delle funzioni che svolgono nell’assicurare la sopravvivenza del sistema. La necessità funzionale diventa la spiegazione *funzionale* di quella struttura. Le parti strutturali sono a loro volta reciprocamente interdipendenti, così che le variazioni in una provocano cambiamenti nelle altre. I sistemi hanno una “naturale” tendenza all’equilibrio, sostenuta da una sorta di meccanismo omeostatico che viene rappresentato attraverso la metafora dell’organismo vivente [Scott 1992, p. 82]. Un esempio di analisi funzionalista è quella di Coser [1956] sulla funzione sociale del conflitto. Il conflitto nelle organizzazioni non è un fatto patologico, ma una manifestazione di squilibri che, proprio grazie a esso, mettono in moto reazioni che ristabiliscono l’equilibrio turbato. Il conflitto può quindi non essere una causa di cambiamento del sistema, è bensì un fattore di conservazione e di sopravvivenza. Il funzionalismo ha ispirato una grande quantità di studi, anche molto differenziati rispetto alla formulazione generale, che hanno avuto il pregio di superare la prospettiva dell’individualismo metodologico razionalista e di affermare l’idea dell’organizzazione come sistema aperto [Merton 1949; Gouldner 1954; Selznick 1949].

Neoistituzionalismo La prospettiva neoistituzionale dell’analisi organizzativa concentra la sua attenzione sugli aspetti sociali del comportamento organizzativo e sulle relazioni interorganizzative che danno significato alle scelte individuali [Powell e DiMaggio 1991]. Le istituzioni possono essere definite come strutture cognitive, normative e di regolazione, che forniscono stabilità e senso al comportamento sociale [Scott 1995]. Gli elementi cognitivi sono costituiti dai *frames of reference* degli attori, che consentono una comprensione condivisa della situazione. Secondo l’approccio cognitivo il comportamento di un individuo dipende largamente dalla rappresentazione interna della realtà circostante. Gli elementi normativi contengono un’implicita valutazione e definiscono quello che viene considerato appropriato.

Le strutture normative dell’istituzione possono non avere un fondamento tecnico o economico, ma spesso funzionano come “mito” al quale gli attori si conformano in cambio di legittimazione politica e sociale. Per esempio, nelle aziende i budget vengono spesso disattesi perché si basano su stime e previsioni necessariamente imprecise, nondimeno le procedure di budget, che operano come istituzione, vengono puntualmente seguite proprio perché legittimano il potere del dirigente. Le strutture normative delle istituzioni descrivono le regole che vincolano, ma anche attivano, i comportamenti [Scott 1995].

L’insieme di queste strutture (cognitive, normative e di regolazione) qualificano un’istituzione e fanno sì che il comportamento individuale venga considerato più come il riflesso di pressioni esterne che lo definiscono o, quanto meno, lo condizionano, che come il riflesso di scelte intenzionali e soggettive [Camuffo e

Cappellari 1996b]. Nella prospettiva neoistituzionale l'isomorfismo dei comportamenti individuali e delle organizzazioni non lascia spazi all'attore.

Un secondo gruppo di teorie, basate comunque sull'idea di sistema e di equilibrio intersistemico, ha avuto maggiore influenza sia sullo sviluppo di studi e ricerche in ambito accademico sia sulla costruzione di soluzioni organizzative da parte di consulenti e manager. Comprende la teoria delle contingenze, la teoria dei costi di transazione e la teoria della dipendenza da risorse. Rispetto al gruppo precedente, queste teorie hanno un minor grado di determinismo e, quindi, assegnano un qualche spazio a una pluralità di soluzioni e di adattamenti individuali.

Contingenze organizzative La **teoria delle contingenze** (*contingency theory*) è focalizzata sui sistemi di origine funzionalista, di cui propone una versione attenuata [Delmestri 1996]. Pur riprendendo dal funzionalismo l'idea di equilibrio omeostatico del sistema, individua modalità di adattamento che non sono deterministiche. Il sistema organizzazione in un ambiente complesso, ma controllato e prevedibile, è destinato a sviluppare funzioni sempre più specializzate per controllare la varietà dell'ambiente [Lawrence e Lorsch 1967; Mintzberg 1983a]. Se l'ambiente è turbolento e quindi imprevedibile, il sistema importa una parte della turbolenza e quindi la sua configurazione non può darsi *a priori*, ma si determina in base alle pressioni che di volta in volta l'ambiente riversa sul sistema [Rullani 1989, p. 48]. La struttura non è rigidamente definita, ma la sua caratteristica principale è la flessibilità, intesa come capacità di adattarsi alle pressioni contingenti dell'ambiente, attraverso i feedback, positivi e negativi, che inducono l'organizzazione a operare i necessari adattamenti che le consentono di mantenere un equilibrio dinamico. Non esistono strutture organizzative valide in generale: *it all depends* è la risposta contingente a *the one best way* di Taylor.

La regola generale è che l'organizzazione deve sviluppare parti specializzate per interagire con specifiche parti dell'ambiente, sulla base della legge di Ashby della *requisite variety*, secondo cui il tasso di cambiamento dei sistemi organizzativi deve corrispondere al tasso cambiamento dei sistemi ambientali [Ashby 1956].

Teoria dei costi di transazione Anche la teoria dei costi di transazione (nota anche come *New Institutional Economics*, da non confondere con il neoistituzionalismo) è focalizzata sui sistemi e, in particolare, sulle strutture di governo delle transazioni (si veda il Paragrafo 1.7). L'organizzazione è la risposta al fallimento del mercato come struttura di governo delle transazioni, che si verifica a causa dell'incertezza, della razionalità limitata e dell'opportunismo delle parti. In presenza di elevata incertezza, di investimenti specifici nella transazione (per esempio un fornitore che deve allestire un impianto dedicato per rispondere alle specifiche richieste da un solo cliente) e di elevata frequenza delle transazioni è conveniente passare dal mercato all'organizzazione interna.

La progettazione organizzativa si concretizza nella scelta della struttura più efficiente di governo delle transazioni. L'alternativa secca tra mercato e gerarchia posta dai costi di transazione potrebbe essere vista come una prospettiva deterministica. Ma lo studio delle configurazioni concrete dimostra che il mercato è una struttura troppo instabile per affrontare la complessità delle relazioni tra sistemi specializzati. E, per

contro, la gerarchia è una struttura troppo rigida. Per questa ragione, il ruolo del management è quello di trovare le forme miste tra mercato e gerarchie con cui organizzare il mercato e articolare le gerarchie.

Teoria della dipendenza da risorse Anche la teoria della dipendenza da risorse considera il rapporto tra sistemi. L'organizzazione non è autosufficiente e non è in grado di generare le risorse di cui necessita, per questo deve procurarsele interagendo con altre organizzazioni. Il grado di dipendenza è legato a criticità, scarsità e intensità delle risorse richieste e dà la misura del potere che le organizzazioni che controllano tali risorse hanno sull'organizzazione che le richiede e dell'incertezza cui sono sottoposte. Per ridurre questa incertezza l'organizzazione cercherà di scegliere l'ambiente in cui operare (si veda il concetto di nicchia nella *Population Ecology*) e di acquisire il controllo di risorse che: a) minimizzano la propria dipendenza da altre organizzazioni e b) massimizzano la dipendenza delle altre organizzazioni dalla propria. In questa prospettiva l'influenza dell'ambiente sull'organizzazione è molto forte, ma viene attenuata dalla possibilità di posizionarsi su segmenti dell'ambiente favorevoli e operare scelte che modificano il grado di dipendenza [Pfeffer e Salancick 1976].

Le teorie che abbiamo classificato come approccio possibilistico, sia quelle focalizzate sui soggetti sia quelle sui sistemi, sono state oggetto di discussione in quanto sembrano postulare solo comportamenti di tipo reattivo, indotti da stimoli interni o esterni, e studiare solo le manifestazioni di tali stimoli. Una correzione è introdotta dalla **teoria dell'azione organizzativa**, che possiamo collocare a cavallo tra soggetti e sistemi e che trova i suoi precursori in Weber [1922] (l'agire dotato di senso), Barnard [1938] (l'agire cooperativo) e nello stesso Simon [1947] (l'uomo amministrativo, intenzionalmente razionale) [Maggi e Albano 1996]. A Thompson [1967] si deve la sua formulazione compiuta. In questa prospettiva il comportamento organizzativo non è la risultante di una sequenza di stimoli-risposte, ma il portato di una progettualità dell'individuo. Questa progettualità non ha infiniti gradi di libertà, poiché deve misurarsi con la "corposità" delle tecnologie e con le inerzie dell'ambiente e dell'organizzazione. Riesce comunque a creare alternative uniche e specifiche, intervenendo sull'ambiente e sull'organizzazione attraverso le connessioni costruite dall'individuo. Nell'organizzazione si considera contestualmente la dimensione oggettiva e quella soggettiva. Parti dell'organizzazione e delle relazioni con i soggetti interni e con l'ambiente necessitano di determinatezza e di certezza e sono soggette al criterio di razionalità, altre parti sono invece indeterminate, in quanto devono affrontare l'incertezza. Sull'interazione soggetto-sistema si colloca anche la teoria elaborata da Crozier e Friedberg [1977], che vede l'organizzazione come un "costrutto di azione collettiva", come il risultato di un gioco di potere tra attori dotati di risorse, anche relazionali, che sono alla base del loro potere [Grandori 1993]. L'attore organizzativo non ha illimitate opzioni, ma costruisce i suoi gradi di libertà cercando di strutturare e regolare le reciproche dipendenze, per indurre la cooperazione ed evitare il conflitto. La capacità di innovare e di definire ulteriori fini ha un limite nei mezzi che sono stati utilizzati per regolare la cooperazione: è l'effetto sistema che deve essere compreso e rimosso dall'attore.

Popolazioni

Un terzo focus delle teorie organizzative riguarda le **popolazioni di organizzazioni**. A questa prospettiva teorica non interessano le singole organizzazioni ma i loro aggregati, studiati come specie, mutuando, e non sempre solo metaforicamente, linguaggio e strumenti dalla biologia. Lo studio delle popolazioni consente di cogliere la loro dinamica evolutiva e di evidenziare le forze che determinano i processi di selezione. Anche in questo caso, si possono distinguere due prospettive. La prima, la *Population Ecology*, vede la selezione come opera dall'ambiente, che determina le forme organizzative che sopravvivono. La seconda vede la selezione come il portato di un processo di adattamento e, quindi, con un grado minore di determinismo ambientale.

Population Ecology La **Population Ecology** enfatizza la competizione sulle risorse e analizza il ruolo selettivo dell'ambiente nell'attivazione della lotta competitiva [Hannan e Freeman 1988]. L'esito delle pressioni selettive è quello di eliminare le organizzazioni meno efficienti. L'inerzia organizzativa interna è vista come la capacità di cambiare a fronte dei cambiamenti ambientali. L'adeguamento può essere troppo limitato o troppo lento per consentire la sopravvivenza. Quando le organizzazioni cambiano nelle loro caratteristiche strutturali e in una fase avanzata del loro ciclo di vita, aumentano i rischi di scomparsa. Cambiamenti a livello di popolazione possono verificarsi quando le organizzazioni con caratteristiche inadeguate sono sostituite da organizzazioni che adottano nuove forme. La pressione selettiva dell'ambiente produce un effetto di isomorfismo. Poiché sopravvivono le organizzazioni con le caratteristiche che meglio sfruttano le condizioni dell'ambiente, alla fine tutte le organizzazioni finiranno con l'essere simili [Lomi 1996].

La *Population Ecology* condivide con il neoinstituzionalismo il concetto di isomorfismo, che definisce la tendenza di tutte le organizzazioni che insistono sullo stesso ambiente ad assumere, anche se per cause diverse, le stesse forme. In definitiva è l'ambiente che determina l'organizzazione. Entrambe queste teorie, come del resto il funzionalismo, non lasciano spazio alle scelte delle organizzazioni e degli individui e quindi non offrono particolari indicazioni al management. Sono le forze dell'ambiente che determinano la nascita e la scomparsa delle organizzazioni e selezionano le forme più adatte a sopravvivere.

Box 1.2

Population Ecology

Hannan e Freeman [1989] sono i fondatori della prospettiva **Population Ecology** che si propone di studiare l'evoluzione delle forme organizzative attraverso la selezione naturale operata dall'ambiente sulle popolazioni organizzative [Lomi 1996, Aldrich 1999]. La selezione agisce mediante l'eliminazione delle organizzazioni più lontane dallo standard ottimale di "armonia" tra organizzazione e ambiente. Esistono forze inerziali, interne o esterne all'organizzazione, che limitano la sua capacità di cambiare la propria struttura e i propri comportamenti in modo sufficientemente rapido. L'inerzia organizzativa è l'elemento che consente alla selezione naturale di operare. Il cambiamento aumenta la probabilità di morte di un'organizzazione. Sopporta maggior rischio di morte l'organizzazione che cerca di operare modificazioni a livello di elementi *core*. Ipotizziamo l'esistenza di una popolazione di organizzazioni che operano in un certo settore e in determinate combinazioni prodotto-mercato. È l'ambiente che garantisce le risorse indispensabili a ciascuna organizzazione per poter sopravvivere. Il tasso naturale di crescita della popolazione è influenzato dalla quantità di risorse (clienti, risorse umane, risorse finanziarie e così via) che essa rende disponibili e dalla possibilità di accedervi. La nicchia è l'insieme di risorse ambientali che consentono alla popolazione di riprodursi. Per definizione, ogni popolazione

occupa una sola nicchia e l'aggiunta di ogni nuovo individuo nella popolazione fa aumentare la competizione. L'interazione si ha nel caso in cui la presenza di una popolazione ha effetti sui tassi di crescita dell'altra e viceversa. I risultati che scaturiscono dall'interazione possono essere differenti: il risultato può essere negativo e tradursi in competizione quando due specie si "insediano" nello stesso ambiente e competono sulle stesse risorse, oppure positivo se le due specie pur insediandosi nello stesso ambiente utilizzano risorse differenti (relazione simbiotica). Il risultato dell'interazione tra specie sui tassi di crescita può anche essere intermedio rispetto a quelli precedenti, quindi condurre a un incremento nel tasso di crescita di una delle popolazioni e a una riduzione nel tasso di crescita dell'altra (relazione predatore-preda). Quanto più aspra è la competizione per le stesse risorse tanto maggiore è l'eliminazione dei meno idonei, cioè delle organizzazioni che più differiscono dallo standard più appropriato rispetto all'ambiente. D'altra parte, competere con successo significa essere strutturati nel modo più coerente allo standard ottimale: ciò implica il possesso di doti tendenzialmente simili. La **Population Ecology** offre così spiegazione a due fenomeni concomitanti e in apparenza contrastanti: da una parte la pluralità delle varie specie che s'installano in nicchie diverse, dall'altro l'isomorfismo quindi l'omogeneità interna che caratterizza ciascuna specie entro la propria nicchia e che consegue al fatto che sopravvivono e si riproducono gli individui con i caratteri più idonei e, quindi, sostanzialmente simili.

Le popolazioni si possono distinguere in **specialiste** e **generaliste**. Si definiscono specialiste le organizzazioni che dispongono di una gamma limitata di risorse fisse e, in quanto tali, che risultano particolarmente adatte a operare in ambienti relativamente stabili. Le organizzazioni generaliste si differenziano dalle prime per l'uso di una gamma di risorse più vasta, anche se con risultati specifici inferiori a quelli raggiungibili dalle singole organizzazioni specialiste, dimostrando una maggiore capacità di sopravvivenza in ambienti variabili. Le organizzazioni generaliste si caratterizzano quindi per la presenza di un elevato *slack organizzativo*, ossia di una ridondanza fluida di risorse tecnologiche e organizzative che garantisce loro il vantaggio di rapide conversioni al mutare dell'ambiente.

La prospettiva **Population Ecology** è stata criticata da diversi punti di vista: un approccio sostanzialmente descrittivo che non offre indicazioni di policy al management, un'ottica positivista nello studio del rapporto ambiente/organizzazione che non lascia spazio al singolo individuo e lascia quindi al caso la nascita di nuove organizzazioni e il loro cambiamento, un'attenzione negli studi empirici a popolazioni organizzative sostanzialmente marginali [Evan 1993, p. 18; Bonazzi 1989; Solari 1996]. (*Martina Gianecchini*)

Teorie dell'adattamento Le teorie dell'evoluzione come adattamento [Aldrich 1979; Baum e Singh 1994], pur partendo dalla stessa idea di evoluzione determinata dall'ambiente, cercano di superare i meccanismi di selezione naturale a favore di meccanismi governati anche dagli individui di una specie. Le variazioni nelle caratteristiche di un individuo (per esempio, l'adozione di un nuovo sistema di controllo) possono essere intenzionali e non solo casuali. Queste variazioni sono sottoposte alla selezione determinata sia dalle forze competitive sia dalla strutturazione interna dell'organizzazione. Quelle che si rivelano più efficaci e convenienti vengono stabilmente incorporate nell'organismo, riprodotte e diffuse. La competizione sulle risorse stimola ulteriori variazioni. Nelson e Winter [1982] vedono nelle routine la modalità attraverso cui le imprese, dopo aver sperimentato nuove soluzioni e selezionato quelle di successo, incorporano, stabilizzano e conservano l'innovazione, rendendola trasferibile e riproducibile (anche per imitazione).

La morfogenesi: una sintesi

Pur centrate sul ruolo dell'ambiente, le teorie contingenti assegnano un ruolo al management nell'adattamento, postulando che l'adattamento possa avvenire secondo una pluralità di forme (equifinalità). Nella teoria dell'azione organizzativa lo spazio per un adattamento creativo e per un intervento sull'ambiente è molto più sviluppato. Il management protegge il nucleo tecnico con le unità di frontiera e sviluppa politiche volte a controllare l'incertezza dell'ambiente, a scegliere segmenti

di ambiente più favorevoli e a costruire alleanze. La teoria evolutiva morfogenetica postula addirittura la nascita di nuovi soggetti e di nuovi sistemi. Le prospettive soggetto, sistema, popolazioni possono trovare una sintesi in un approccio dialettico che fa interagire le tre prospettive. L'azione soggettiva, come si è visto, trova delle limitazioni quando opera all'interno di sistemi fortemente strutturati. Tuttavia, all'interno di questi sistemi possono accumularsi tensioni, e quindi un potenziale di cambiamento che può essere attivato, in particolari contingenze, da azioni soggettive. Nella teoria delle catastrofi [Zeeman 1976], si fa l'esempio di un bambino che spostando un sassolino in una parete rocciosa sul mare ne provoca la caduta. È una forza debole che però attiva tutta l'energia accumulata attraverso l'erosione della base della parete provocata nei secoli dalle maree.

A fondamento della morfogenesi c'è l'idea di una razionalità evolutiva che si basa sui seguenti presupposti: a) un'intenzionalità di comportamento; b) la capacità di ridefinire le regole del gioco e delle relazioni tra i diversi soggetti e subsistemi; c) la definizione di strategie inter-soggettive e inter-sistemiche che prefigurano un nuovo equilibrio dopo un periodo di marcata instabilità [Rullani 1989, p. 58]. La storia di un sistema può essere letta come l'alternanza di periodi di stabilità inerziale cui seguono momenti di forte discontinuità, in cui il sistema cambia. "Nella realtà i soggetti intraprendono continui tentativi di piegare le regole dell'organizzazione adattandole ai propri fini e, nei momenti in cui la resistenza e l'autonomia dei sistemi controllati sono minori, realizzano veri propri processi di morfogenesi dei sistemi" [Rullani 1989, p. 59]. I soggetti producono sistemi per i loro fini e i sistemi, attraverso il loro funzionamento, producono soggetti nuovi che modificano la composizione degli interessi soggettivi presenti nell'organizzazione. Un esempio di morfogenesi si può trovare nell'introduzione di una tecnologia rivoluzionaria come Internet, che sebbene nota fin dagli anni '60 solo negli anni '90 scatena tutto il suo potenziale di cambiamento, generando nuove forme organizzative, creando nuove relazioni interpersonali, facendo deperire e sparire tutta una serie di professionalità.

Caso Industria Residenziale

Consideriamo il caso di una regione in cui si è sviluppata una fiorente industria di edilizia residenziale formata da molte piccole imprese che costruiscono abitazioni di medio livello. Cosa accade quando si verifica un aumento stabile dei tassi di interesse che incrementano in modo significativo il costo dei mutui immobiliari e provocano una caduta della domanda? Se provassimo a chiedere a esponenti delle diverse scuole una valutazione dello scenario che si apre per queste imprese, o di quello che essi consiglierebbero al management, avremmo ovviamente risposte diverse. Secondo la prospettiva **funzionalista**, si tratta solo di aspettare. La caduta della domanda di mutui provocherà prima o poi un abbassamento dei tassi d'interesse e una ripresa del settore. Le interdipendenze tra sistemi e i meccanismi omeostatici che essi incorporano ripristinano l'equilibrio turbato. Secondo la prospettiva **Population Ecology**, le imprese con meno storia e quindi con meno risorse e meno efficienti sono destinate a scomparire. Alcune saranno costrette a cambiare nicchia. Per esempio, saranno spinte nel segmento delle manutenzioni o del recupero di edifici abbandonati. Nella prospettiva evolutiva basata sull'**adattamento** le imprese cercheranno, appunto, di adattarsi alla nuova situazione e sopravvivranno quelle organizzazioni che troveranno il migliore e più rapido adattamento. È rilevante l'azione dell'ambiente, ma l'esistenza di una varietà di modalità diverse di adattarsi riconosce un qualche spazio alle scelte individuali. Analoga possibilità è riconosciuta dalla prospettiva delle **contingenze**. In entrambe le prospettive le imprese cercheranno di adattarsi razionalizzando i costi, attraverso una standardizzazione dei processi e dei materiali, il raggiungimento di dimensioni più adeguate attraverso fusioni, realizzando così economie di scala negli acquisti, e così via. Secondo la prospettiva **azione organizzativa** verranno prese le stesse decisioni per migliorare l'efficienza del nucleo tecnico, ma in più potranno sviluppare politiche di intervento sull'ambiente, per modificare l'impatto negativo della condizione sfavorevole, facendo lobby con le autorità pubbliche e con le

banche per ottenere piani di prestiti agevolati, dilazioni di pagamento, aumenteranno attraverso accordi e fusioni la loro dimensione per poter realizzare tutte queste misure. Nella prospettiva **morfogenetica** potrebbero nascere nuovi attori che fondono il ruolo di impresario e acquirente, per esempio sotto forma di cooperativa di costruzioni, oppure potrebbe affermarsi un nuovo sistema urbano basato sull'affitto piuttosto che sulla proprietà individuale dell'abitazione.

Caso Weather derivative

Non bastano i derivati sui tassi e sui cambi. Da un po' di tempo, si stanno diffondendo anche quelli sul meteo, il cosiddetto *weather derivative*, con il quale un'azienda paga per compensare le perdite dovute al variare della temperatura. Questo prodotto di finanza creativa è *gradito* dalle organizzazioni che operano nel mondo delle utilities e in particolare nella distribuzione del gas. Ogni impresa del settore a inizio stagione deve comunicare la quantità di gas di cui necessita all'impresa che possiede i gasdotti. Se sfora le previsioni, ad esempio perché fa più freddo del previsto, l'impresa deve pagare una penale, che può anche essere molto salata (da 100 mila euro a un milione per un solo giorno) mettendo a rischio il conto economico. Che fare? Alcuni operatori del settore, dopo aver cercato invano tra i prodotti assicurativi, si sono rivolti alla finanza trovando la soluzione adatta nei derivati sul meteo. Il prodotto funziona in questo modo. Un cliente che compra l'opzione ha diritto di ricevere un ammontare pattuito, ma solo se la temperatura scende sotto certi picchi. In questo modo, il distributore di gas può soddisfare i suoi clienti (che consumano più gas perché fa più freddo) e, se va oltre le previsioni di domanda di gas, coprire la penale senza intaccare il conto economico. Lo strumento, sostengono gli esperti, può essere utilizzato anche in altri settori (produttori di condizionatori, di bibite, di gelati, gestori di parchi divertimenti e di impianti di risalita in montagna), tanto che stanno emergendo operatori specializzati. La teoria evolutiva e morfogenetica contiene i presupposti teorici per spiegare la nascita dei derivati sul meteo. Le regole imposte dal proprietario dei gasdotti crea dei vincoli ai distributori, obbligandoli ad affinare le loro capacità di previsione (l'errore è sanzionato dal pagamento della penale). Forti della loro *progettualità* e della loro *azione strategica*, gli attori tentano di adattarsi creativamente alle pressioni ambientali. La sintesi tra pressioni (ambientali, livello sistema) ed esigenze (organizzative, livello soggetto) spinge alla creazione di nuovi prodotti-servizi e alla nascita di *nuovi operatori* (o sezioni dedicate di operatori già esistenti).

1.9 La progettazione organizzativa

La progettazione organizzativa è una complessa attività attraverso la quale l'idea imprenditoriale viene tradotta in strutture, ruoli, procedure, simboli e significati relativamente stabili, in grado di attirare le risorse necessarie e di fornire le prestazioni attese dagli attori e dall'ambiente istituzionale. Pur parlando di progettazione, bisogna aver ben chiaro che le organizzazioni sono delle astrazioni. Non sempre la progettazione consiste in una decisione visibile e delimitata, poiché strutture, ruoli, procedure, simboli e significati sono il risultato di scelte e di processi che si confondono con il fluire delle attività, soprattutto nelle fasi iniziali dell'impresa. Successivamente, con l'aumento della complessità e della dimensione, s'impone uno sforzo di razionalizzazione che assume la forma di una vera e propria attività progettuale. La progettazione può avere dei momenti formali e deliberati. Essa consiste allora nella definizione del grado di divisione del lavoro, nell'enucleazione di unità ben definite, nell'attribuzione di responsabilità e di obiettivi, nella scelta delle forme di coordinamento attraverso le idonee strutture e gli adeguati sistemi operativi (sistemi di controllo, sistemi di comunicazione, sistemi di valutazione), nell'individuazione dei confini organizzativi e delle porzioni di ambiente con cui interagire. Difficilmente, però, l'organizzazione formale coincide con quella "reale" e con quella percepita. Per questa ragione progettare

organizzazioni non significa solo disegnare organigrammi, definire posizioni e ruoli, stabilire procedure e così via. Significa anche, e soprattutto, capire processi economici, tecnologici e normativi e intervenire su complesse dinamiche interpersonali e interorganizzative. Per questa ragione, l'organizzazione deliberata sarà sistematicamente diversa da quella emergente sulla base di tali dinamiche. Nondimeno si cercherà di progettare l'organizzazione. Più analiticamente, le variabili oggetto di progettazione organizzativa sono:

- missione dell'azienda;
- unità organizzative;
- confini dell'organizzazione;
- accentramento/decentramento;
- processi;
- organi d'integrazione;
- sistema informativo e di comunicazione;
- sistemi di controllo;
- sistemi di incentivazione.

Non tutte le variabili che definiscono un'organizzazione sono plasmabili a piacere e in modo puntuale. Alcune si strutturano nel tempo attraverso un processo di apprendimento per prova ed errore. Nella progettazione organizzativa si crea una relazione tra le variabili strutturali e contingenti che nel breve periodo sono assunte come dati. Tra le variabili contingenti si considerano:

- la strategia;
- la dimensione;
- la cultura;
- l'ambiente;
- la tecnologia.

In una prospettiva dinamica e di non breve periodo, tuttavia, anche queste variabili, in quanto interagiscono con la struttura, possono essere oggetto di intervento. Così, la strategia non è più un dato esterno alla struttura, ma un prodotto della struttura e degli attori; la cultura può essere entro certi limiti modificata; l'ambiente può subire l'influenza della struttura, soprattutto quella parte di ambiente che è oggetto di attivazione (*enacted environment*) e così via. Alla progettazione organizzativa saranno dedicati i Capitoli da 6 a 10.

1.10 Conclusioni

Il problema organizzativo non può essere definito in modo univoco e non ha una soluzione univoca. Le scelte dei criteri di analisi e di progettazione dell'organizzazione possono rispondere a finalità diverse e cambiare in funzione di queste.

L'organizzazione può essere analizzata e realizzata in termini di sistemi formali di autorità e controllo, di conflitto e di cooperazione, di sistemi operativi e funzioni, di cultura, simboli e percezioni, di azione organizzativa e di decisioni, di strutture di governo e di coordinamento. Ciascuna di queste opzioni può offrire un contributo

alla comprensione e al funzionamento delle organizzazioni. Nella stessa organizzazione possono, infatti, convivere strutture diverse che realizzano la specializzazione di funzioni e ruoli e il loro coordinamento con soluzioni non necessariamente uniformi che hanno gradi diversi di stabilità e mutabilità, di formalizzazione. In questo capitolo si è cercato di sintetizzare i principali concetti che stanno alla base delle scelte organizzative e delle teorie che li supportano. Nei prossimi capitoli saranno approfondite le tre dimensioni del modello qui proposto (attori, ambiente, relazioni) e successivamente verranno analizzati i principali strumenti per la progettazione organizzativa.

Integrazioni bibliografiche

- FAVERAU O., LAZEGA E., (eds), 2002, *Conventions and Structures in Economic Organization*, Edward Elgar, Cheltenham (Uk).
- FOSS N., 2005, *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: The Coordination of Firms and Resources*, Oxford University Press, Oxford
- LANGLOIS R.N., 2003, "The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism", *Industrial and Corporate Change*, 12, 351-385
- ROBERTS J., 2004, *The Modern Firm. Organizational design for performance and growth*, Oxford University Press, Oxford (t.i. *L'impresa moderna*, Il Mulino, Bologna, 2006)
- BEARDSLEY S.C., JOHNSON B.C., MANYIKA J.M., "Competitive advantage from better interactions", *McKinsey Quarterly* 2, 2006.
- BORGHİ V., VITALE T., 2006, "Convenzioni, economia morale e analisi sociologica" in *Sociologia del lavoro*, n. 104, pp. 7-34
- BORGHİ V., VITALE T., (a cura di) 2006, *Le convenzioni del lavoro, il lavoro delle convenzioni*, numero monografico di *Sociologia del lavoro*, n. 104