

Capitolo primo. Organizzazione e sociologia dell'organizzazione

1. *Sociologia, sociologie*

La domanda «che cos'è la sociologia?» mette di solito in difficoltà i sociologi e dà luogo a risposte assai diverse. Ci limitiamo qui a ricordare che nelle scienze sociali si confrontano e si intrecciano da più di un secolo due modi («paradigmi») di analisi in competizione tra loro: quello della *struttura* e quello dell'*azione*.

Le analisi ispirate al paradigma della struttura partono dalla società: «ogni uomo (o donna) nasce in un mondo sociale preformato [...]. L'intera sua esistenza seguirà un percorso largamente prevedibile; non potrà infatti fare altro che battere strade già tracciate. La struttura sociale altro non è che il reticolo di queste strade» (Cavalli 2001, p. 38). Naturalmente non si nega che ogni individuo abbia aspirazioni, intenzioni, comportamenti e strategie che lo caratterizzano: ma questi spiegano assai meno di quanto non spieghi la struttura sociale che li condiziona, li incanala, li determina.

Nel paradigma dell'azione i principi fondamentali sono due: «a) i fenomeni macroscopici devono essere ricondotti alle loro cause microscopiche (le azioni individuali); b) per spiegare le azioni individuali è necessario tenere conto dei motivi degli attori» (Cavalli 2001, p. 42). Al centro della scena c'è l'«attore», l'unità di analisi è costituita dall'azione socialmente rilevante, intenzionale e dotata di senso⁴. A questo paradigma – per il quale si parla anche di «individualismo metodologico», contrapposto all'«olismo» del paradigma strutturale – si farà soprattutto riferimento. Ma in un manuale non conta tanto il punto di vista dell'autore, quanto la necessità di fornire al lettore un attendibile «stato dell'arte»: i risultati, cioè, scientificamente più solidi sui diversi temi presi in considerazione; faremo quindi ampi riferimenti anche a

filoni teorici e di ricerca – ad esempio quello sistemico – ben lontani dall'individualismo metodologico.

A differenza delle posizioni individualistiche più radicali, inoltre, terremo ampiamente conto dei vincoli e delle opportunità derivanti dalla struttura sociale che sempre condizionano – e a volte determinano – l'azione; e soprattutto, a differenza degli individualisti radicali, *considereremo l'organizzazione come attore collettivo*.

È possibile parlare di «attore collettivo» in almeno due accezioni. Nella prima, di minima, possono essere definiti come «attori organizzativi, o attori *tout court*, individui o gruppi di individui caratterizzati da percezioni e preferenze omogenee in relazione al problema sotto esame» (Grandori 1995, p. 75); costituiscono quindi un attore collettivo l'elettorato di un partito politico o i consumatori di un certo tipo di dentifricio. Nella seconda accezione, *attore collettivo è quello dotato di un sistema decisionale collettivo* (Boudon 1996), ed è questo il caso delle organizzazioni.

Sebbene gli scienziati sociali normalmente lo ignorino, la seconda accezione ha molto in comune col concetto, da tempo rigorosamente definito dai giuristi, di *persona giuridica*:

Tale ente, di regola, è definito come una comunità di uomini, cui l'ordinamento giuridico attribuisce diritti soggettivi che non si possono considerare diritti o doveri degli individui appartenenti a questo in qualità di membri (Kelsen 1990, pp. 198 sgg.).

Questo ente è concepito come una persona, e compie atti giuridicamente rilevanti (contratti, azioni giudiziarie) per mezzo del comportamento di persone fisiche che sono suoi *organi*. Angelo Pichierri, per fare un esempio, è una *persona fisica*, con diritti e doveri suoi propri, derivanti dal fatto che è padre, proprietario di un'automobile, professore all'Università di Torino. Se eletto direttore di dipartimento, preside di facoltà, rettore, diventa *organo* di una *persona giuridica* (l'Università), per conto della quale può compiere atti – ad esempio stipulare un contratto d'affitto – che attribuiscono diritti e doveri all'Università, non ai professori che ne sono membri: se l'affitto non viene pagato il locatore farà causa all'Università, non ad Angelo Pichierri, ed è sul patrimonio dell'Università (non del rettore) che potrà rivalersi.

In definitiva, l'analisi sociologica è caratterizzata dal fatto di avere per oggetto attori sociali – individuali e collettivi – che entrano in rapporto tra loro attraverso comportamenti intenzionali e dotati di senso. Quella che presentiamo in questo libro non è però semplicemente *sociologia*: è *sociologia dell'organizzazione*, una sociologia *speciale*, che al pari di altre (sociologia del lavoro, dell'industria ecc.) si occupa di aspetti delimitati della società e di attori e azioni sociali con caratteristiche specifiche. Le sociologie speciali si presentano normalmente come «sociologie di confine» (Cavalli 2001, p. 127), con aree di sovrapposizione rilevanti rispetto ad altre discipline; richiedono a chi le pratica conoscenze non superficiali di strumenti di analisi diversi da quelli sociologici, il che costituisce un fattore di arricchimento ma anche un rischio di eccessivo eclettismo e di allontanamento rispetto a quelli che dovrebbero essere i fondamenti teorici distintivi. Nel caso dell'organizzazione, questa esigenza interdisciplinare caratterizza anche gli altri ambiti che se ne occupano (sotto etichette come «teoria dell'organizzazione», «studi organizzativi», «organizzazione aziendale» ecc.), che non possono fare a meno di confrontarsi, tanto per cominciare, con teorie e ricerche a loro esterne, che appartengono alla sociologia.

C'è però un altro aspetto caratteristico di molte sociologie speciali, e certamente della sociologia dell'organizzazione, che le distingue dalla sociologia generale: la presenza di aspetti del lavoro scientifico meno praticati dai sociologi generali, e che anzi molti di questi non considererebbero propriamente scientifici, come *il giudizio di valore, la prescrizione, la previsione*.

Nel suo *Trattato di teoria sociale* Runciman (1989) considera come caratteristica delle scienze sociali la compresenza di quattro diversi livelli. Al livello del *resoconto* si risponde alla domanda «che cosa?», affrontando i problemi tecnici e terminologici che comporta l'individuazione – comunicabile ad altri in maniera non equivoca – dell'oggetto della ricerca. Al livello della *spiegazione* si risponde alla domanda «perché?», individuando le cause, temporalmente antecedenti, cui un certo evento può essere attribuito. Al livello della *descrizione* (intesa qui come comprensione profonda derivante da un'intima familiarità con l'oggetto della ricerca) si risponde alla domanda «come che cosa?». Infine al livello del *giudizio di valore* si risponde alla domanda «quanto buono o cattivo?».

Per quanto riguarda l'ultimo livello, ricordiamo che nelle scienze sociali si è riaccesa periodicamente la controversia, i cui termini erano stati fissati da Max Weber, sulla «avalutatività», sulla necessità o meno di prescindere dai giudizi di valore, sulla possibilità o meno per lo scienziato sociale di essere «oggettivo». Senza entrare qui nel merito della discussione, notiamo che la dimensione valutativa appare ineliminabile nel caso delle sociologie speciali, che sono in genere ricerca applicata piuttosto che ricerca pura, che sono spesso storicamente nate e altrettanto spesso oggi si configurano come *policy research*, come ricerca svolta al servizio di un committente in vista di un problema da risolvere: in questo caso il risultato della ricerca comporterà inevitabilmente una valutazione (funzionale/disfunzionale, buono/cattivo) in vista del risultato da raggiungere. Non solo: la valutazione si trasformerà in molti casi in *prescrizione*, in indicazioni su ciò che è bene fare o non fare. Gli scienziati sociali mostrano spesso disprezzo per i ricettari dei consulenti di professione, riservando a sé il ruolo dell'analista, possibilmente «avalutativo»: ma con il fatto che l'analisi può (deve) fondare indicazioni di politica è necessario fare i conti. Allo stesso modo diventa necessario confrontarsi con una dimensione che normalmente lo scienziato sociale esita ad affrontare, quella della *previsione*. I sociologi hanno imparato ad essere cauti quando si tratta di avanzare previsioni (o profezie) su dove va il mondo; ma è un po' più difficile sottrarsi alla richiesta di formulare previsioni, magari solo probabilistiche, quando si analizzano i flussi elettorali o gli effetti dell'innovazione tecnologica sul mercato del prodotto e su quello del lavoro. In campo organizzativo, previsione e prescrizione risultano spesso intrecciate nell'attività di *progettazione* di nuove strutture (Butera 2009, capp. 4, 8).

2. *Organizzazione e azione organizzata*

Sulla base sia dell'esperienza sia della letteratura scientifica, partiamo da una definizione generalissima di organizzazione: si tratta di *un gruppo di persone che cooperano in vista di certi fini*. Il carattere non occasionale dell'organizzazione e la sua (relativa) stabilità vengono da alcuni sottolineati definendola «azione collettiva *reiterata*» (Ferrante e Zan 2003, cap. I). Cooperazione, fini comuni e stabilità relativa definiscono *insieme*

un'organizzazione: i pendolari che prendono abitualmente un certo treno hanno un fine comune e compiono un'azione reiterata, ma non si può dire che cooperino (le cose cambiano se costituiscono un comitato contro ritardi e disservizi)⁵.

La definizione proposta si applica senza troppi problemi agli artefatti che normalmente chiamiamo «organizzazioni»: imprese, partiti, chiese, ministeri ecc. Almeno a partire dalla rivoluzione industriale, la nostra società è diventata «società dell'organizzazione»: dalla culla alla bara, il nostro modo di vivere è determinato dalla presenza di organizzazioni chiaramente distinguibili come tali perché i loro confini e le loro competenze, i loro membri, i loro fini, sono evidenti e in qualche misura formalizzati; senza contare che molte organizzazioni particolarmente importanti hanno enormemente accresciuto le loro dimensioni, a partire dal numero delle persone che le costituiscono.

Ma sempre più spesso assistiamo a una crescente difficoltà nell'individuare i confini delle organizzazioni, e alla crescente presenza di forme di azione e di interazione tra attori individuali e collettivi, in vista di fini, che sono difficilmente definibili come «organizzazione» in senso tradizionale. Questa difficoltà la incontriamo ormai continuamente. Quando ad esempio la pulizia di una scuola, o la manutenzione delle macchine di un'azienda, vengono effettuate regolarmente da una stessa impresa, che cosa distingue quest'ultima dai bidelli impiegati stabilmente, o da un reparto dell'azienda? È parte dell'organizzazione oppure no?

Altrettanto frequenti sono le interazioni relativamente stabili tra organizzazioni, dalle quali risulta «qualcosa» che è difficile definire «organizzazione», ma che pure dell'organizzazione ha alcuni tratti essenziali. I processi di contrattazione collettiva tra direzioni aziendali e rappresentanza d'azienda, tra sindacati e associazioni imprenditoriali, costituiscono un «sistema delle relazioni industriali». I rapporti tra Stato e Regioni per dirimere contrasti di attribuzione di competenze, ottenere interventi, negoziare risorse, sono così frequenti e importanti che hanno dato luogo a una stabile «conferenza Stato-Regioni».

Ci sono poi i casi, spesso con una lunga storia, in cui gli attori (individuali) «si organizzano» in vista di fini comuni senza per questo costituire un'organizzazione formale. Lo fanno per esempio per sfruttare

in maniera non distruttiva «risorse comuni», come i banchi da pesca o i pascoli. La più importante studiosa di questo tema, il premio Nobel Elinor Ostrom, rileva che nei casi in cui questo accade con successo si passa da «azioni simultanee, incondizionate e con frequenza indeterminata» a «decisioni sequenziali, condizionate e caratterizzate da una ripetizione sistematica nel tempo» (Ostrom 2006, p. 65).

Per casi come questi può essere utile ragionare in termini di *azione organizzata* piuttosto che di organizzazione. Le organizzazioni, più o meno formali, diventano solo uno dei possibili contesti dell'azione: «non esiste una qualsivoglia azione collettiva anche di breve durata che non produca un minimo di organizzazione e che non generi, infine, un nucleo organizzativo più o meno formalizzato, intorno al quale 'si organizzerà' la mobilitazione e potranno aggregarsi gli interessi» (Friedberg 1994, p. 5). In questa prospettiva la sociologia dell'organizzazione si occupa di *interazioni strutturate* (non casuali, riconducibili a qualche tipo di modello) *tra attori interdipendenti*, che modificano la loro azione nel corso e a causa dell'interazione, cioè dei comportamenti altrui. Gli autori che propongono questa prospettiva (Crozier e Friedberg 1994; Friedberg 1994) utilizzano la metafora del gioco: il giocatore (l'attore) è libero di utilizzare diverse possibili strategie, ma la sua libertà è limitata dalla necessità di seguire le regole del gioco che sta giocando.

Nel corso dell'analisi organizzativa ci muoviamo quindi tra questi due poli: «organizzazione formale» e «azione organizzata»⁶. Il primo, cui si riferisce la maggior parte della letteratura accumulatasi in decenni di lavoro scientifico, presenta da un lato il vantaggio della maggiore concretezza e chiarezza, dall'altro lo svantaggio di applicarsi sempre meno a una situazione complessa in cui i confini delle organizzazioni diventano sempre più mobili. Il secondo presenta il rischio di far perdere di vista la specificità della nostra disciplina e del suo oggetto, finendo per considerare come organizzazione qualunque tipo di interazione. Il vantaggio – che sembra oggi difficilmente rinunciabile – consiste nella possibilità di applicare strumenti di analisi organizzativa non soltanto alle imprese, ma anche alle arene in cui più imprese competono e cooperano costruendo reti e quasi-mercati (temi che verranno affrontati in particolare nei capitoli IV e V); non solo alle burocrazie pubbliche, ma

anche alle complesse interazioni che si costruiscono tra diverse burocrazie nell'attuazione di una politica; non solo ai sindacati, ma anche al sistema delle relazioni industriali, e così via.

3. *Cooperazione, differenziazione, integrazione*

Abbiamo detto che l'organizzazione è costituita da un gruppo di persone che *cooperano*. Molte analisi delle organizzazioni sono partite dalla considerazione che l'intero è più della somma delle parti, e che le persone riunite in organizzazioni possono ottenere risultati non solo quantitativamente ma anche qualitativamente diversi da quelli che riescono a ottenere i singoli. Leggiamo così in un'analisi classica dell'organizzazione produttiva capitalistica:

Come la forza d'attacco di uno squadrone di cavalleria o la forza di resistenza di un reggimento di fanteria è sostanzialmente differente dalle forze di attacco e di resistenza sviluppate da ogni singolo cavaliere o fantaccino, così la *somma meccanica delle forze* dei lavoratori singoli è sostanzialmente differente dal potenziale sociale di forza che si sviluppa quando molte braccia cooperano *contemporaneamente a una stessa operazione indivisa*; p. es., quando c'è da sollevare un peso, da girare un argano, o da rimuovere un ostacolo. Qui il lavoro singolo non potrebbe produrre affatto l'effetto del lavoro combinato oppure potrebbe produrlo soltanto in periodi molto più lunghi oppure soltanto su infima scala. Qui non si tratta soltanto di aumento della forza produttiva individuale mediante la cooperazione, ma di creazione di una forza produttiva che dev'essere in sé e per sé *forza di massa* (Marx 1956, libro I, sez. IV).

Quasi un secolo dopo un dirigente industriale diventato un classico degli studi organizzativi si chiedeva «in quali condizioni e perché lo sforzo cooperativo è efficace nel superare i limiti individuali» e, in curiosa sintonia con il testo di Marx – che certo non aveva letto –, rispondeva partendo dai casi più semplici di applicazione di energia meccanica, per passare poi ai casi più complessi caratteristici delle organizzazioni contemporanee (Barnard 1968, cap. III).

I problemi che le moderne organizzazioni risolvono attraverso la cooperazione sono assai più complessi, e spesso la cooperazione necessaria non si esaurisce all'interno di una singola organizzazione. Questa possibilità era tenuta presente da Marx nel passo citato: «La *forma del lavoro di molte persone* che lavorano l'una accanto all'altra e l'una assieme all'altra secondo un piano, in *uno stesso* processo di produzione, o in processi di produzione differenti ma *connessi*, si chiama *cooperazione*».

Nella cooperazione, intra-organizzativa o inter-organizzativa, gli individui non fanno tutti la stessa cosa: il rapporto tra divisione del lavoro e produttività è un tema molto antico nella riflessione economica e sociologica. L'aumento della produttività è garantito dalla divisione del lavoro, talvolta con effetti negativi – di cui si occuparono già i classici dell'economia politica – per la qualificazione e il benessere delle persone. Solo in epoca relativamente recente ci si è posti il problema di possibili *effetti negativi sulla produttività di un eccesso di divisione del lavoro*, e in verità è oggi visibile, nell'industria ma anche nei servizi, una tendenza a riaccorpate componenti del lavoro che erano state in precedenza divise.

A mano a mano che l'organizzazione cresce e che i risultati da raggiungere sono più difficili e complessi, è comunque normale che cresca la sua differenziazione. La divisione del lavoro è una distribuzione organizzata delle attività e dei compiti; la differenziazione è una sua modalità che comporta l'aumento e la specializzazione delle unità che svolgono i compiti (Gilli 2000, p. 233). Gran parte della pratica e della teoria delle organizzazioni ha riguardato e riguarda le caratteristiche della differenziazione, e cioè dell'attribuzione di compiti specifici che richiedono specializzazione. Tale attribuzione può riguardare singoli ruoli o gruppi di ruoli (l'addetto macchina e il manutentore, ma anche il reparto di fabbricazione; l'infermiere e il medico, ma anche la divisione ospedaliera); può avvenire in modo relativamente spontaneo o essere progettata a diversi livelli di sofisticazione. Il *disegno* dell'organizzazione, la sua *struttura*, ci dicono essenzialmente come sono ripartiti i compiti al suo interno.

Quando in un gruppo i diversi componenti compiono operazioni diverse, il funzionamento complessivo e la finalizzazione efficace delle azioni dei singoli rendono necessario il coordinamento: l'*integrazione*, che rappresenta l'altra faccia della differenziazione. Come per quest'ultima, così per l'integrazione si può dire che buona parte della pratica e della teoria organizzativa sono destinate ad elaborarne i meccanismi, che diventano più sofisticati con la crescita dell'organizzazione e con la distribuzione tra più organizzazioni della cooperazione necessaria al raggiungimento dei fini. Alcuni dei capitoli successivi saranno in buona parte dedicati alla descrizione di questi meccanismi.

Meccanismi presi in considerazione nei capitoli sulla struttura organizzativa e sul potere sono la *gerarchia* e le *norme*: il lavoro diviso può essere efficacemente coordinato e finalizzato attraverso gli ordini emanati da persone (ruoli) dotate di autorità (direttore, capo-reparto, preside), o impersonalmente attraverso norme (legge, contratto, cartello di divieto). Un caso particolare di norma è lo *standard*, imposto ma anche adottato volontariamente dalle organizzazioni, proveniente da un'autorità ad esse esterna. Ci sono standard che definiscono e classificano (uno standard statistico dice come rilevare il tasso di disoccupazione, uno standard edilizio dice che cos'è una stanza da bagno); standard che dicono come si fabbricano certi prodotti (si pensi alle certificazioni di qualità); standard che indicano certe proprietà o requisiti minimi dell'organizzazione (un dipartimento o un corso di studi universitari devono avere un certo numero di docenti e un certo rapporto docenti/studenti) (cfr. Brunsson, Jacobsson *et al.* 2000, cap. 1).

Nel capitolo sulla tecnologia ci occuperemo di *procedure razionali per il perseguimento dei fini*: l'organizzazione può essere strutturata – eventualmente con l'aiuto di supporti materiali, di macchine – in modo tale da garantire il coordinamento delle operazioni dei singoli senza bisogno di comandi e neppure di norme, come avviene in maniera esemplare nel caso del lavoro alla catena di montaggio.

Nel capitolo dedicato alla cultura organizzativa e alla costruzione sociale dell'organizzazione si parlerà di *valori*: l'esistenza di valori condivisi e interiorizzati rappresenta un formidabile meccanismo di integrazione, così efficace che può garantire comportamenti conformi da parte di persone fisicamente distanti e non materialmente controllabili.

Nel capitolo dedicato alle reti di organizzazioni, infine, ci occuperemo dei *modi* in cui l'integrazione viene assicurata quando il lavoro è diviso non tra individui all'interno di un'organizzazione, ma tra organizzazioni.

4. *I fini organizzativi; implementazione e valutazione dei risultati*

Abbiamo parlato di organizzazione come cooperazione finalizzata. *Il fine* (obiettivo, scopo) è *uno stato desiderato* diverso da quello presente: in che senso si può parlare di *fini dell'organizzazione*? La domanda è legittima in una prospettiva olistica (strutturalistica), nella quale è del tutto

ragionevole affermare che «l'impresa persegue il profitto», «il sindacato tutela gli interessi dei lavoratori dipendenti», e così via. Risulta al contrario insensata in una prospettiva individualistica, in cui solo le persone possono avere degli scopi. Nella prospettiva che noi adottiamo, l'esistenza all'interno dell'organizzazione di meccanismi di decisione collettiva permette di parlare di fini dell'organizzazione: e richiede peraltro di distinguere tra *fini dell'organizzazione* e *fini degli individui* che la compongono.

Come vedremo meglio nel prossimo capitolo, *ogni organizzazione (o classe di organizzazioni) ha fini istituzionalizzati*, riconosciuti cioè come legittimi e appropriati in un determinato momento storico e in una determinata area geografica o sociale⁷. È questo che oggi ci fa pensare che qualcosa non va in una chiesa che si mette in affari, in un'impresa che vuol regolare con norme morali la vita privata dei suoi dipendenti, in una magistratura che interviene nel funzionamento del sistema politico, e così via. L'individuazione degli obiettivi socialmente accettati e premiati non è sempre semplice. Esistono obiettivi *manifesti* e obiettivi *latenti* (Gilli 2000, p. 191): è possibile ad esempio che un'impresa si comporti in maniera apparentemente incompatibile col fine istituzionale del perseguimento del profitto, ma del tutto compatibile con un fine latente effettivo che è quello di mantenere un certo tasso di occupazione, o certe posizioni di potere dei suoi dirigenti.

Normalmente, i primi ad interiorizzare i fini (manifesti o latenti) dell'organizzazione sono i suoi membri: l'operaio dà per scontato, anche senza esserne esplicitamente consapevole, che l'impresa da cui dipende faccia bene a cercar di aumentare la sua quota di mercato e i suoi profitti; il medico ospedaliero assume che la sua organizzazione debba curare al meglio gli ammalati che vengono ricoverati; l'insegnante che la scuola debba trasmettere efficacemente certe informazioni e certi valori. Ma ogni individuo ha *i suoi* scopi, diversi da quelli dell'organizzazione di appartenenza e con essi potenzialmente contrastanti: si pensi alle aspirazioni di stipendio, di carriera, di orario di lavoro dell'operaio, del medico e dell'insegnante appena menzionati.

Il problema della compresenza di fini individuali e di fini collettivi nell'ambito di ogni organizzazione è stato variamente affrontato e risolto. Marx considerava strutturalmente inconciliabile il contrasto d'interessi tra

il lavoratore e l'impresa (i suoi proprietari). Anche senza condividere questa prospettiva, si può riconoscere l'esistenza nell'organizzazione (nell'impresa) di interessi più o meno radicalmente contrastanti: ad esempio individuando *coalizioni* variabili, e arrivando alla conclusione che quelli che vengono presentati come fini dell'impresa sono in realtà i fini della coalizione vincente o dominante (Cyert e March 1970). La conciliazione degli scopi individuali con quelli collettivi, l'equilibrio tra «incentivi» e «contributi», è uno dei compiti fondamentali del buon dirigente: l'organizzazione è «efficace» quando raggiunge i suoi obiettivi, è «efficiente» quando i singoli che la compongono risultano adeguatamente motivati (Barnard usa il termine «efficiente» in un senso diverso, e per certi aspetti più «moderno» di quello economico corrente).

Un'ulteriore complicazione deriva dal fatto che i fini sono graduati, che *nell'organizzazione esiste normalmente una gerarchia dei fini*: ci sono fini ultimi e fini (scopi, obiettivi) intermedi. Il carattere intermedio di un obiettivo è legato alla sua collocazione temporale (è necessario assemblare il motore prima del montaggio finale dell'automobile), ma anche alla sua assegnazione a componenti diverse dell'organizzazione (le operazioni menzionate vengono effettuate in due diversi reparti):

Nelle organizzazioni, dove i vari aspetti dell'intero e complesso problema sono trattati da diversi individui e da diversi gruppi d'individui, una tecnica fondamentale di semplificazione consiste nello scomporre il problema in un certo numero di parti pressoché indipendenti, in modo che ciascuna unità organizzativa possa occuparsi di una delle parti, omettendo le altre nella propria definizione della situazione. [...]

Il principale modo di scomporre un problema consiste nell'elaborare una analisi del rapporto mezzi-fine. I mezzi così specificati diventano i sottobiettivo che possono essere assegnati a singole unità organizzative (March e Simon 1966, p. 190).

È normale che le persone collocate in queste unità organizzative (reparti, uffici, dipartimenti) sviluppino identificazione e lealtà verso i loro «sotto-obiettivi» prima ancora che verso gli obiettivi dell'organizzazione. Questo dipende non solo da meccanismi di tipo psicologico ma anche da precisi interessi: il capo-ufficio, ma anche l'impiegato, non ha che da guadagnarci se riesce a far credere che il suo «sotto-obiettivo» (il suo ufficio) è il più importante di tutti, è l'obiettivo che conta (Crozier e Friedberg 1994, cap. 3, par. 1).

La catena mezzi-fini è quindi fondamentalemente ambigua: lo stesso stato desiderato può essere considerato come mezzo o come fine in

relazione al punto di vista da cui lo si guarda. Si tratta di un'affermazione carica di conseguenze: uno dei problemi ricorrenti delle strutture organizzative funzionali, come vedremo, deriva dalla tendenza a considerare come fini ultimi quelli che nell'economia complessiva dell'organizzazione sono soltanto sotto-obiettivi. I tentativi, spesso accentuatamente prescrittivi, di ricostruire catene ordinate di obiettivi e di distinguere tra fini e scopi intermedi sono ricorrenti nella storia delle discipline organizzative.

Uno dei pionieri del pensiero strategico, il generale prussiano von Clausewitz, individuava nella politica il fornitore dello «scopo (*Zweck*) che guida (e dovrebbe guidare) la guerra. La politica è la capacità di individuare e porre uno scopo rispetto al quale vanno commisurati l'obiettivo bellico (*Ziel*) e le sue risorse o mezzi (*Mittel*). La qualità e l'abilità politica dello statista o del principe-condottiero consistono nel mantenere la congruenza e la proporzione tra scopo politico, obiettivo militare e risorse disponibili» (Rusconi 1999, p. 16; Clausewitz 2000, pp. 17-18).

La distinzione tra *strategia* e *tattica*, elaborata dapprima nel pensiero militare, è stata più volte ripresa nella storia e nell'economia d'impresa, distinguendo tra *decisioni strategiche* e *decisioni tattiche*, tra *strategia* e *struttura*:

Si può definire *strategia* la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta dei criteri di azione e il tipo di allocazione delle risorse necessari alla realizzazione degli obiettivi suddetti. [...] Si può definire *struttura* lo schema d'organizzazione attraverso il quale l'impresa viene amministrata (Chandler 1976, pp. 48-49).

La ricerca di Chandler da cui la citazione è tratta ha per oggetto la decisione strategica di molte grandi imprese americane di *diversificare*, di passare cioè da un prodotto unico (o pochissimi prodotti tecnicamente molto vicini) a una gamma ampia di prodotti non strettamente collegati. Questa decisione strategica viene attuata cambiando radicalmente la struttura organizzativa, e introducendo una *struttura divisionale* funzionale alla fabbricazione e alla vendita di una pluralità di prodotti, di ognuno dei quali è responsabile appunto una divisione.

Specialmente l'analisi contemporanea delle politiche pubbliche ha dedicato attenzione crescente alla distinzione tra la *formulazione delle strategie* e la loro *implementazione*⁸. In questi e in altri casi lo schema e la distinzione sono di grande utilità, ma non vanno assolutizzati; bisogna

sempre tener presente la possibilità che i mezzi si trasformino in fini e che la strategia dipenda in misura determinante dalle caratteristiche della struttura, anche perché la struttura una volta creata ha una sua persistenza, una sua forza d'inerzia. È possibile ad esempio (ed è accaduto in molti casi) che aree industriali attrezzate vengano create in vista dell'obiettivo di promuovere l'imprenditorialità e di migliorare la performance delle imprese di un certo comune o di una certa provincia; ma che in seguito la necessità di riempirle comunque (per coprire i costi di gestione, per non dover ammettere di aver creato una struttura superflua) faccia sì che le imprese ricevano incentivi discutibili per rilocalizzarsi.

In generale, una netta distinzione tra strategia e struttura, come tra la formulazione delle strategie e la loro implementazione, è pensabile all'interno di un modello razionale che distingue gerarchicamente tra ruoli che decidono (la direzione) e ruoli attuatori (il resto dell'organizzazione) (Hatch 1999, cap. IV). Ma spesso le cose non sono così semplici, specialmente quando l'ambiente con cui ci si confronta è incerto. Possono esserci ad esempio situazioni (cfr. Mintzberg 1990) in cui il decisore deve «far tutto da sé», perché l'incertezza della situazione e l'urgenza temporale non permettono di seguire il consueto processo razionale che prevede di comunicare e spiegare la strategia agli attuatori; e situazioni in cui è difficile formulare una strategia nei confronti di un ambiente incerto senza far ricorso a competenze specializzate all'interno dell'organizzazione, che finiscono quindi per partecipare alla formulazione della strategia invece di limitarsi ad attuarla. La prima situazione è quella di imprese che devono rispondere rapidissimamente ai cambiamenti di gusto dei consumatori se non vogliono essere soppiantate dalla concorrenza, e all'interno delle quali difficilmente si troverà una gerarchia «lunga» e articolata. La seconda situazione è quella dell'università, nella quale difficilmente un cambiamento di strategia (una riforma) avrà successo se non si coinvolgono i professori, detentori delle competenze relative non solo al funzionamento dell'organizzazione (il processo di produzione della scienza) ma anche al mercato del lavoro con cui l'organizzazione deve confrontarsi.

A proposito delle modalità con cui gli obiettivi dell'organizzazione vengono posti, perseguiti, raggiunti o mancati, c'è oggi una crescente attenzione per il tema della *valutazione*, «attività tesa alla produzione

sistematica di informazioni per dare giudizi su azioni pubbliche con l'intento di migliorarle» (Martini e Sisti 2009). Operatori sempre più professionalizzati si occupano sempre più spesso, negli apparati amministrativi pubblici di molti paesi, di valutare se e in che misura i risultati previsti sono stati raggiunti, in situazioni nelle quali questa valutazione non può essere affidata al mercato.

Nella cultura organizzativa caratteristica di buona parte del XX secolo, la valutazione dei risultati dell'azione delle organizzazioni, private o pubbliche, non è stata normalmente tematizzata come un problema. Per molto tempo del resto, come abbiamo detto, neanche l'attuazione degli obiettivi posti dal vertice dell'organizzazione è stata percepita concettualmente come tale. Lo *scientific management* tayloristico come il tipo ideale weberiano di burocrazia (ce ne occuperemo in dettaglio nel cap. IV) prevedevano che gli obiettivi posti da un consiglio d'amministrazione o da un governo si sarebbero attuati nella maniera più efficace in presenza di una divisione del lavoro disegnata secondo la *one best way* stabilita dalla scienza e di una burocrazia rigorosamente aderente alla norma e in grado di far procedere la «pratica» attraverso passaggi successivi strettamente programmati. Per dirla con le parole di De Gaulle, il politico prende le decisioni, e «l'intendance suivra»⁹.

Oggi, non solo la coerenza tra implementazione (struttura organizzativa) e fissazione degli obiettivi (strategia) non viene più data per scontata, ma scontato non viene neppure considerato il raggiungimento (pieno o parziale) del risultato. La valutazione complica il quadro, dicevamo, perché interagisce con tutti e due i livelli precedenti. La valutazione cosiddetta «ex ante», ad esempio, può mettere in dubbio l'adeguatezza della struttura amministrativa che dovrebbe raggiungere il risultato; la valutazione *ex post* può dare argomenti a chi sostiene che l'obiettivo era irrealistico.

La valutazione può avere un'influenza preziosa sul funzionamento dell'organizzazione se condotta correttamente e se presa sul serio, il che non sempre accade. La valutazione può essere condotta da professionisti non sufficientemente autonomi nei confronti dell'organizzazione da valutare; l'estraneità rispetto all'organizzazione, anche quando è davvero garanzia di indipendenza, può indurre all'uso di indicatori di risultato che tengono conto più di dati quantitativi ed estrinseci che non di dati

effettivamente legati al contenuto delle prestazioni; i committenti possono attendersi dalla valutazione la legittimazione piuttosto che la critica del loro operato; la crescente diffusione delle pratiche di valutazione fa di quest'ultima una *istituzione*, nel senso che vedremo tra poco, con i risultati ambivalenti caratteristici di ogni processo di istituzionalizzazione.

Si noterà che, abbastanza curiosamente, *la valutazione nell'accezione considerata si occupa solo di azioni e politiche «pubbliche»*. Ci sono varie ragioni per questo: la più importante è la credenza secondo cui per le organizzazioni private è il mercato a comunicare se le azioni hanno avuto o meno successo. È risultata così interrotta una promettente linea d'indagine sulla valutazione sistematica dei risultati delle imprese, iniziata in particolare da Thompson. Questo autore fa notare, tra l'altro, che *tutte* le organizzazioni devono confrontarsi col problema fondamentale della loro adeguatezza al futuro; che la valutazione varia per le diverse componenti dell'organizzazione (ad esempio per unità di confine, come quelle di vendita, l'ambiente esterno ha più elementi di valutazione del management dell'impresa); che i potenziali valutatori (ad esempio investitori, manager, clienti) sono diversi e usano parametri diversi (Thompson 1988, cap. 7). In questa prospettiva segnaliamo che oggi, oltre a numerose organizzazioni pubbliche, anche un certo numero di imprese private presentano periodicamente il loro «bilancio sociale»: accanto al bilancio destinato agli *shareholder* (gli azionisti proprietari), il bilancio sociale è un resoconto di quanto si è fatto per gli *stakeholder*, i portatori di interessi socialmente rilevanti su cui l'impresa influisce.

Possiamo citare infine una tecnica di valutazione che, dopo aver registrato per un certo tempo una notevole diffusione nelle imprese private, risulta oggi, almeno in Italia, più diffusa nell'ambito del management pubblico: la «direzione per obiettivi».

Dirigere per obiettivi significa che ogni manager imposta la sua azione attraverso l'individuazione e il perseguimento di obiettivi specifici e il più possibile quantificabili, contrattati con i suoi superiori e da raggiungere in un periodo di tempo determinato (Bonazzi 2002b, p. 294).

È quindi prevista una regolare verifica del raggiungimento degli obiettivi, da cui derivano per il dirigente interessato incentivi e sanzioni. La direzione per obiettivi, che ha suscitato in passato grandi aspettative, è

oggi vista assai più criticamente. Nelle imprese private è stato sottolineato il carattere fittizio della contrattazione degli obiettivi, e i suoi aspetti costrittivi e stressanti; nel settore pubblico, la modesta efficacia di questa tecnica sembra sottolineata dal fatto che gli obiettivi risultano abbastanza regolarmente raggiunti nella misura massima, discriminando quindi assai poco tra dirigenti più o meno capaci.

5. *Organizzazione e società*

All'interno di ogni organizzazione ci sono, come abbiamo visto, problemi derivanti dalla compresenza di fini individuali e di fini collettivi potenzialmente contrastanti. E abbiamo visto come un'organizzazione efficace (= dirigenti capaci) garantisca una combinazione tra micro (livello dell'individuo) e macro (livello dell'organizzazione) che assume la forma di un circolo virtuoso: per esempio, un'impresa accresce i suoi profitti; questo permette di aumentare i compensi dei suoi dipendenti che, maggiormente motivati, contribuiscono a un funzionamento ottimale dell'impresa; ciò permette di aumentare ulteriormente i profitti, e così via (naturalmente, il raccordo può anche assumere la forma di un circolo vizioso).

Il tema del rapporto tra *micro* (l'attore individuale) e *macro* (il sistema sociale, che può essere la società intera) è al centro di molta teoria sociale. Soprattutto chi adotta la prospettiva dell'individualismo metodologico deve porsi il problema del modo in cui le azioni individuali si traducono in caratteristiche della società. Uno degli autori che hanno affrontato più lucidamente questo tema (Coleman 2005, cap. I) usa come esempio il Weber di *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*. C'è una spiegazione che riscontra nel capitalismo valori e modi di vita caratteristici dell'etica protestante (calvinista) e stabilisce tra i due termini una relazione. Ma per capire davvero come il capitalismo è sorto e come funziona non si può fare a meno di esaminare gli attori e le azioni individuali:

la dottrina religiosa protestante produce nei suoi aderenti determinati valori. Gli individui dotati di determinati valori adottano determinati tipi di orientamento del comportamento economico [...] Determinati orientamenti del comportamento economico da parte degli individui aiutano a creare un'organizzazione economica capitalista nella società (ivi, p. 22).

Sarebbe però semplicistico pensare che «lo sviluppo capitalistico sia determinato da qualche tipo di effetto combinato, o congiunto, o aggregato del comportamento economico di numerosi individui» (*ibid.*). Solo in pochi casi l'effetto deriva dal fatto che molti individui si comportano più o meno allo stesso modo. Ed è a questo punto che possiamo far riferimento all'importanza della dimensione organizzativa: in un numero storicamente crescente di casi la combinazione di comportamenti che produce effetti rilevanti avviene all'interno di *organizzazioni*¹⁰. L'organizzazione costituisce uno *snodo*, un *raccordo*: perché combina comportamenti individuali in modo da produrre cambiamenti sociali, ma anche perché è attraverso l'organizzazione che la società influisce sui comportamenti individuali.

Nella sociologia economica marxiana *l'impresa* è la sede in cui le caratteristiche e le tendenze macro-economiche si scaricano sugli individui, determinandone motivazioni e comportamenti (il mercato costringe il capitalista a meccanizzare la produzione per ridurre il costo del lavoro e contrastare la caduta tendenziale del saggio di profitto); ed è la sede in cui motivazioni e comportamenti individuali influenzano l'andamento dell'economia e della società (l'operaio deve cercare lavoro salariato per sopravvivere, e questa ricerca contribuisce a determinare lo stato del mercato del lavoro)¹¹.

Ma questo ragionamento non vale solo per le imprese. L'analisi del funzionamento delle organizzazioni è indispensabile per spiegare aspetti decisivi della struttura sociale e aspetti decisivi del comportamento degli attori individuali. Vediamo due esempi tra i molti possibili.

Il primo esempio riguarda la condizione della donna, che è certamente un aspetto essenziale di qualunque società. Comprendere come la posizione delle donne (gli aspetti della cultura che le riguardano) si presenta e si trasforma è impossibile senza guardare dentro una serie di organizzazioni per scoprire quante donne esercitano un lavoro retribuito; in quali settori il lavoro femminile si concentra; quante donne occupano ruoli direttivi nelle imprese, nelle università, nei partiti; e così via. D'altra parte, il comportamento (le scelte più o meno rigidamente condizionate) relativo alla ricerca di lavoro retribuito, alla combinazione del lavoro retribuito con quello domestico ecc. dipende a sua volta dal fatto che le organizzazioni siano più o meno disposte ad impiegare donne, a quali

condizioni e con quali prospettive di carriera ecc. La donna sposata che lavora è costretta a un difficile slalom tra occupazioni domestiche e occupazioni professionali, così difficile da determinare talvolta la scelta di rimanere (ritornare) single, o di non avere figli (o di affidarli in misura crescente ad organizzazioni!). Le organizzazioni, d'altro canto, modificano le loro strutture per la presenza di donne: ad esempio perché, volontariamente o meno, si trovano a dover garantire alle donne occupate certi servizi, certe modalità di lavoro, una certa quota delle posizioni prima occupate esclusivamente da uomini.

Il secondo esempio riguarda il progresso scientifico e tecnologico, e quindi la struttura economica, di un paese moderno. Tale progresso viene prodotto in larga misura all'interno di organizzazioni specializzate nella ricerca pura e applicata: università, istituti pubblici e privati di ricerca, dipartimenti di ricerca e sviluppo delle imprese. Le università funzionano efficacemente in questa direzione se organizzano efficacemente il lavoro di ricercatori e docenti che forse hanno intrapreso la carriera universitaria perché pensano di far progredire la scienza e l'economia del loro paese; ma anche – probabilmente soprattutto – perché vogliono realizzare nell'organizzazione le loro personali aspirazioni di reddito, prestigio, potere. Lo stadio del progresso tecnico-scientifico e lo stato dell'economia fanno sì che queste aspirazioni si possano realizzare meglio nelle facoltà scientifiche che in quelle umanistiche, più in certi laboratori che in certe aule e così via. Oppure, possiamo citare il fatto che una serie di fattori culturali distolgano in misura crescente i giovani occidentali dagli studi tecnico-scientifici: come risultato delle loro scelte individuali, le imprese europee e nord-americane non riescono ad avere tutti gli ingegneri e gli informatici di cui avrebbero bisogno, e questo vuoto apre un'opportunità di lavoro e di carriera a giovani tecnici dell'Europa orientale o dell'India.

Alcuni dei fenomeni citati sono manifestazioni della *struttura di potere* di una società. Sul tema del potere ritorneremo, ma notiamo intanto che anche in questo campo la comprensione della realtà passa attraverso l'analisi delle organizzazioni, il controllo delle quali è indispensabile per esercitare potere. L'impresa industriale è stata considerata a lungo, non solo dai marxisti, come l'organizzazione decisiva, il cui controllo permette ai capitalisti e ai dirigenti di esercitare potere non solo sui

dipendenti ma anche sulla società in cui l'impresa è inserita, e d'altra parte come la sede in cui i lavoratori dipendenti possono organizzarsi per esercitare a loro volta un potere quanto meno condizionante che consenta di tutelare i loro interessi. Ma le organizzazioni sanitarie o previdenziali permettono di esercitare un potere così diffuso da diventare una posta privilegiata tra gruppi che negoziano i loro interessi; il potere dei paesi ricchi sui paesi poveri viene esercitato attraverso organizzazioni come il FMI (Fondo monetario internazionale) o la WTO (Organizzazione mondiale del commercio); il tipo di potere che consiste nel manipolare le mappe cognitive degli individui influenzandoli in certe direzioni passa attraverso il controllo delle organizzazioni che vendono comunicazione di massa.

6. *Tipologie di organizzazioni*

Abbiamo fin qui cercato di definire l'*organizzazione*, individuando caratteristiche generali comuni ad *organizzazioni* molto diverse, come la cooperazione finalizzata, il rapporto mezzi/fini, la divisione del lavoro, i meccanismi di coordinamento. Anche ammettendo che si tratti sempre di un gruppo di persone che cooperano in vista di certi fini, intuizione ed esperienza ci dicono che imprese, scuole, ospedali hanno aspetti e modalità di funzionamento differenti (lo stesso vale, del resto, per forme di azione organizzata che non sono «organizzazione in senso tradizionale: il rapporto tra un'impresa e i suoi fornitori, tra un ente pubblico e i suoi consulenti, tra sindacati e associazioni imprenditoriali, ecc.).

Inoltre, ogni organizzazione ha la sua individualità: anche nel caso di sistemi educativi molto centralizzati ed uniformi, ad esempio, ogni genitore sa che nella stessa città non ci sono due scuole materne o due licei che siano uguali e intercambiabili. Come orientarsi? La specificità delle singole organizzazioni richiede, per essere colta, specifici studi di caso: ma ad un livello intermedio tra l'infinita varietà delle organizzazioni realmente esistenti e l'astratta definizione generale di organizzazione è possibile costruire *tipologie* che ci aiutino a indagare ordinatamente partendo da classi (o tipi) di organizzazioni aventi significative caratteristiche comuni.

Nella ricerca organizzativa sono state costruite molte di queste tipologie: alcune come strumento ‘usa e getta’ per una ricerca, altre teoricamente più ambiziose e destinate a durare come punto di riferimento. Vediamone qualcuna.

A distanza di molti anni dalla sua presentazione è ancora utile quella formulata da Etzioni (1967; Gross e Etzioni 1987, capp. 7-8; si veda anche Bonazzi 2002b, pp. 336 sgg.), che individua tre classi di organizzazioni: coercitive, utilitaristiche, normative. Esse differiscono per alcuni aspetti essenziali, relativi soprattutto alla *disposizione all’obbedienza*¹² e ai *mezzi di controllo* utilizzati per garantire il comportamento conforme. Ogni organizzazione deve risolvere il problema del controllo: la potenziale discordanza tra fini individuali e fini dell’organizzazione fa sì che il comportamento conforme ai fini organizzativi non possa esser dato per scontato.

Nelle organizzazioni *coercitive* (ad esempio le prigioni) si obbedisce perché fisicamente costretti, sviluppando di conseguenza un atteggiamento alienato; i mezzi di controllo adoperati sono fisici (inferriate, armi ecc.).

Nelle organizzazioni *utilitaristiche* (ad esempio le imprese) si obbedisce per ragioni di convenienza economica; i mezzi di controllo utilizzati sono innanzi tutto materiali (retribuzione). L’atteggiamento di chi obbedisce è tendenzialmente alienato, anche se il coinvolgimento può crescere in relazione alla soddisfazione generata dai compensi.

Nelle organizzazioni *normative* (ad esempio le chiese) si obbedisce perché si condividono i valori dell’organizzazione; i mezzi di controllo usati sono simbolici, l’atteggiamento dei membri è improntato a convinzione e lealtà verso l’organizzazione.

La necessità di controllo è funzione della *selettività* dell’ingresso nell’organizzazione: membri accuratamente selezionati sulla base di caratteristiche congruenti con quelle dell’organizzazione richiederanno meno controllo. Le organizzazioni coercitive sono tendenzialmente non selettive (una prigionia prende quel che le mandano i tribunali): Etzioni nota infatti che quando una prigionia vuol essere meno coercitiva (applicando per esempio un programma di riabilitazione) cerca di essere più selettiva, dirottando altrove i «duri» che disturberebbero il programma. Le organizzazioni utilitaristiche sono in genere molto

selettive: le imprese sviluppano spesso sistemi formalizzati di selezione del personale. Le organizzazioni normative variano molto: ci sono scuole, partiti, chiese molto selettivi, e altri che non lo sono affatto. A complemento o in alternativa alla selezione le organizzazioni usano la *socializzazione organizzativa*, mediante la quale i membri vengono addestrati a fare quel che ci si aspetta da loro.

Le organizzazioni differiscono significativamente quanto all'*ambito organizzativo* (il numero di attività che i membri svolgono insieme) e quanto alla *pervasività* delle norme che impongono (la pervasività riguarda il numero di attività che l'organizzazione vuol controllare): incrociando le due dimensioni Etzioni ottiene un'ulteriore tipologia. Le organizzazioni ad ambito organizzativo limitato e pervasività limitata, come le imprese, tendenzialmente richiedono lo svolgimento di un tipo di attività e non pretendono di controllare le attività esterne del dipendente. Le organizzazioni ad ambito organizzativo esteso e pervasività limitata, come le prigioni, sono caratterizzate dal fatto che tutte le attività si svolgono al loro interno, con un controllo stretto su un limitato numero di regole. Le organizzazioni ad ambito organizzativo limitato e pervasività estesa, come le chiese, sono caratterizzate dal fatto che poche attività vengono svolte al loro interno, ma le norme dell'organizzazione accompagnano il membro anche quando ne è lontano. Ambito organizzativo esteso e pervasività estesa caratterizzano le organizzazioni normative *totali*, come i monasteri.

Il modello e la tipologia proposti da Etzioni sono tuttora utili nell'analisi comparativa delle organizzazioni, e si prestano ad esercizi di ricerca di varia natura. Un tema importante che può essere analizzato è ad esempio quello delle conseguenze (negative in termini di efficacia ed efficienza) di diverse forme di incongruenza all'interno dell'organizzazione di un certo tipo, come quando un'impresa pretenda dai lavoratori motivazioni normativo-morali, o una chiesa ricorra a mezzi di controllo di tipo retributivo-materiale. Naturalmente, non sempre il modello organizzativo è puro: ci sono organizzazioni utilitaristiche con forti componenti normative, organizzazioni normative con componenti coercitive e così via. Queste complicazioni e specificità emergono appunto dall'analisi comparativa. La comparazione sincronica (geografica) evidenzierà ad esempio che in un'impresa giapponese (organizzazione

pur sempre utilitaristica) le componenti normative sono molto più forti che in un'impresa americana; la comparazione diacronica (storica) mostrerà come in diversi paesi capitalistici il tipo utilitaristico puro di impresa emerga da un passato in cui le componenti coercitive (lavoro forzato) o normative (paternalismo aziendale) erano molto forti¹³.

Un altro criterio che è stato utilizzato per individuare tipologie di organizzazioni è quello della sfera di attività socialmente rilevanti in cui esse si collocano. Per Parsons (1965; v. anche Bonazzi 2002b, pp. 321 sgg.) le classi di attività (funzioni) indispensabili ad ogni sistema sociale (la società è un sistema sociale) sono quattro: *reperimento e adattamento delle risorse* (economia); *determinazione e perseguimento degli scopi* (governo, politica); *mantenimento del modello e stabilizzazione delle tensioni* (istituzioni culturali e motivazionali); *integrazione* (istituzioni dedicate alla composizione dei conflitti). Ognuna di queste classi di attività viene svolta da organizzazioni formali caratteristiche: le imprese si occupano di reperimento ed elaborazione delle risorse, le organizzazioni governative del perseguimento degli scopi politici, la scuola e la famiglia del mantenimento dei modelli culturali e motivazionali, la magistratura della composizione dei conflitti. Dato che ogni organizzazione è a sua volta un sistema sociale, organizzazioni assai diverse hanno necessariamente in comune il fatto di contenere le stesse classi di attività sopra menzionate, cioè ruoli e sottosistemi deputati all'interscambio con l'ambiente, alla fissazione degli scopi, al mantenimento del modello, all'integrazione del sistema.

Sebbene con una concettualizzazione e un linguaggio che oggi facciamo fatica a recepire, Parsons propone due temi che restano cruciali: l'esistenza di aspetti comuni ad ogni tipo di organizzazione e l'esistenza di fondamentali differenze tra tipi di organizzazioni aventi scopi differenti sebbene tutti socialmente rilevanti. La natura di queste differenze non è stata indagata da Parsons empiricamente, ma il punto di partenza costituito dallo specifico rapporto organizzazione/società rimane fecondo.

Un classico dell'antropologia economica (Polanyi 1974, 1980) – che non si occupò specificamente di organizzazioni – individua tre principi di allocazione delle risorse, che sono anche principi di regolazione atti a individuare diversi tipi di società: scambio, redistribuzione, reciprocità.

Dove predomina lo *scambio* (mercato) le risorse vengono acquisite attraverso un meccanismo di tipo economico che prescinde dalle caratteristiche personali degli attori: si acquista la merce che ci serve perché il suo prezzo è considerato conveniente, non perché il venditore è un amico. Si parla di *redistribuzione* quando le risorse vengono allocate da un'autorità politica che le ha precedentemente incamerate con procedure che nelle società contemporanee sono di tipo fiscale: lo Stato fornisce certi servizi e certe indennità con i mezzi finanziari acquisiti attraverso le imposte. La *reciprocità* individua i casi in cui le risorse vengono allocate per ragioni che rimandano all'appartenenza di tipo familiare o comunitario: una quantità di servizi ci vengono forniti «gratuitamente» da nostri (nostre!) familiari, l'aiuto reciproco caratterizza le relazioni di tipo comunitario¹⁴. Ci sono state società regolate in maniera tendenzialmente pura da uno dei principi citati, ma più frequentemente una società presenta un mix di principi di regolazione, solitamente con la prevalenza di uno di essi.

Concretamente questo significa che nella società in esame una certa quantità e certi tipi di beni e di servizi vengono allocati attraverso il mercato; altri attraverso lo Stato; altri ancora attraverso la famiglia o quello che oggi chiamiamo «terzo settore», «volontariato», «economia solidale». Per una prima sommaria classificazione dell'organizzazione che vogliamo studiare possiamo chiederci a quale delle tre aree appartiene; e ipotizzare che in ogni area differiscano le logiche d'azione, i tipi di leadership, le motivazioni, la struttura («centralizzata» o «simmetrica») ecc. Se questo è vero, lo Stato non potrà essere gestito come un'azienda, un'impresa non potrà essere gestita contando prevalentemente sul patriottismo e sull'altruismo dei suoi membri, un'associazione volontaria non potrà usare logiche di mercato senza cambiare in tutto o in parte la sua natura.

D'altro canto, se pensiamo, con Parsons, che qualunque organizzazione abbia alcuni fondamentali prerequisiti funzionali, constateremo che nessuna impresa può prescindere del tutto da forme di coinvolgimento emotivo e valoriale dei suoi membri; che la pubblica amministrazione deve fare i conti col mercato, nel senso che almeno qualche sua componente deve utilizzarne le logiche; che un'associazione del terzo settore sopravvive solo se utilizza in qualche misura logiche e

motivazioni di tipo politico e/o economico. Ciò dipende anche dal fatto che le organizzazioni sono *embedded*, radicate nella società cui appartengono: per un'associazione volontaria non è indifferente il fatto di essere inserita in una fitta rete di relazioni caratteristiche di una società di mercato.

Vale la pena di ricordare, a possibile completamento dell'ultima tipologia proposta, che ai tre tipi di regolazione sociale e di allocazione delle risorse individuati ne potrebbe essere aggiunto un quarto, l'*associazione* (Schmitter e Streeck 1985). La produzione e allocazione di servizi da parte di potenti ed efficaci associazioni di rappresentanza degli interessi (in primo luogo associazioni imprenditoriali, ma anche sindacati e altri) è stata individuata come principio autonomo a partire dall'esperienza di alcuni paesi europei, soprattutto la Germania, e di alcune regioni forti al loro interno, soprattutto il Baden-Württemberg e la Baviera, le cui economie sarebbero difficilmente comprensibili prescindendo da questa modalità. Ma sviluppi successivi di alcune regioni, anche italiane, mostrano che questa modalità di regolazione può essere assai diffusa ed efficace. Soprattutto in aree caratterizzate dalla prevalenza di imprese piccole e artigiane, le imprese ricorrono in misura crescente ai servizi forniti dalle associazioni, da quelli relativamente poco sofisticati (ad esempio la consulenza fiscale) ad altri tecnicamente più impegnativi, come l'accesso a nuove tecnologie e nuovi mercati. C'è inoltre in alcune regioni (in Italia, ad esempio, Lombardia e Veneto) una marcata tendenza del governo regionale a delegare alle associazioni di rappresentanza la fornitura di servizi pubblici.

Riferimenti bibliografici

Barnard C.J.

1968 *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione* (1938), UTET, Torino.

Bonazzi G.

2002a *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.

2002b *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.

Boudon R. (a cura di)

1996 *Trattato di sociologia* (1992), Il Mulino, Bologna.

Brunsson N., Jacobsson B. *et al.*

2000 *A World of Standards*, Oxford University Press, Oxford-New York.

Butera F.

- 2009 *Il cambiamento organizzativo. Analisi e progettazione*, Laterza, Roma-Bari.
- Cavalli A.
2001 *Incontro con la sociologia*, Il Mulino, Bologna.
- Chandler A.D. jr.
1976 *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana* (1962), Franco Angeli, Milano.
- Clausewitz C. von
2000 *Della guerra* (1827), Einaudi, Torino.
- Coleman J.S.
2005 *Fondamenti di teoria sociale* (1990), Il Mulino, Bologna.
- Crozier M. e Friedberg E.
1994 *Attore sociale e sistema. Sociologia dell'azione organizzata* (1978), Etas Libri, Milano.
- Cyert R. e March J.
1970 *Teoria del comportamento dell'impresa* (1963), Franco Angeli, Milano.
- Etzioni A.
1967 *Sociologia dell'organizzazione* (1964), Il Mulino, Bologna.
- Ferrante M. e Zan S.
2003 *Il fenomeno organizzativo*, Carocci, Roma.
- Friedberg E.
1994 *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata* (1993), Etas Libri, Milano.
- Gallino L.
1993 *Dizionario di sociologia*, TEA, Torino.
- Gilli G.A.
2000 *Manuale di sociologia. Istituzioni ed esercizi*, Bruno Mondadori, Milano.
- Grandori A.
1995 *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna.
- Gross E. e Etzioni A.
1987 *Organizzazioni e società* (1985), Il Mulino, Bologna.
- Hatch M.J.
1999 *Teoria dell'organizzazione* (1997), Il Mulino, Bologna.
- Kelsen H.
1990 *La dottrina pura del diritto* (1960), Einaudi, Torino.
- March J.G. e Simon H.A.
1966 *Teoria dell'organizzazione* (1958), Edizioni di Comunità, Milano.
- Martini A. e Sisti M.
2009 *Valutare il successo delle politiche pubbliche*, Il Mulino, Bologna.
- Marx K.,
1956 *Il capitale. Critica dell'economia politica* (1867), 3 voll., Editori Riuniti, Roma.
- Mintzberg H.
1990 *The design school: reconsidering the basic premises of strategic management*, in «Strategic Management Journal», 11.
- Ostrom E.
2006 *Governare i beni collettivi* (1990), Marsilio, Venezia.
- Parsons T.

- 1965 *Il sistema sociale* (1951), Edizioni di Comunità, Milano.
- Polanyi K.
1974 *La grande trasformazione* (1944), Einaudi, Torino.
1980 *Economie primitive, arcaiche e moderne* (1968), Einaudi, Torino.
- Runciman W.G.
1989 *Trattato di teoria sociale. Metodologia* (1983), Einaudi, Torino.
- Rusconi G.E.
1999 *Clausewitz, il prussiano. La politica della guerra nell'equilibrio europeo*, Einaudi, Torino.
- Schmitter P. e Streeck W.
1985 *Comunità, mercato, stato e associazioni? Il possibile contributo dei governi privati all'ordine sociale*,
in «Stato e mercato», 13.
- Stinchcombe A.L.
1988 *Sociologia economica. Uno studio comparato* (1983), Liviana Editrice, Padova.
- Thompson J.D.
1988 *L'azione organizzativa* (1967), Petrini, Torino.
- Weber M.
1995 *Economia e società* (1922), 5 voll., Edizioni di Comunità, Milano.

TEMI E CONCETTI CHIAVE DEL CAPITOLO

Sociologia generale/sociologie speciali

oggetto della sociologia: struttura/azione

caratteristiche di una «sociologia speciale»

- descrizione
- spiegazione
- valutazione
- previsione
- prescrizione

Organizzazione

- cooperazione finalizzata
- organizzazione formale/azione organizzata (struttura/processo)
- differenziazione/integrazione
- fini degli individui/fini delle organizzazioni
- gerarchia dei fini
- strategia/struttura
- implementazione/valutazione
- organizzazione come snodo micro/macro

Tipi di organizzazione

- utilitaristica/normativa/coercitiva
- economia/politica/mantenimento modello/integrazione
- reciprocità/redistribuzione/scambio/associazione

⁴ «Per ‘agire’ si deve intendere un atteggiamento umano (sia esso un fare o un tralasciare o un subire, di carattere esterno o interno) se e in quanto l’individuo che agisce o gli individui che agiscono congiungono ad esso un senso soggettivo. Per agire ‘sociale’ si deve però intendere un agire che sia riferito – secondo il suo senso, intenzionato dall’agente o dagli agenti – all’atteggiamento di altri individui, e orientato nel suo corso in base a questo» (Weber 1995, I, p. 4).

⁵ Il tipo di cooperazione che caratterizza l’organizzazione formale è «consapevole, deliberato, finalizzato» (Barnard 1968, p. 16).

⁶ La differenza coincide in parte con quella tra *strutture* organizzative e *processi* organizzativi: «Le strutture sono realtà date, con una loro persistenza nel tempo: ad esempio un ufficio con una gerarchia, una normativa, delle procedure, dei rituali, un sistema di comunicazioni. I processi sono invece realtà in corso, cangianti, che attraversano varie fasi» (Bonazzi 2002, p. 19).

⁷ Nel caso di un’organizzazione criminale, i fini sono legittimi per i suoi membri, ed eventualmente per un’area della società che non accetta i valori dominanti; il resto della società non riconosce la legittimità dei fini dell’organizzazione criminale, anche se può considerarli «normali» per quel tipo di organizzazione.

⁸ «Implementazione» è un anglicismo ormai difficilmente evitabile che significa più o meno «attuazione», «realizzazione», con un’accentuazione dell’aspetto processuale.

⁹ «Intendenza» è l’insieme dei servizi (logistica, approvvigionamenti) che accompagnano le operazioni militari, quale che sia il loro obiettivo.

¹⁰ Coleman individua a questo punto sei tipi di «interdipendenza delle azioni», uno solo dei quali è l’«organizzazione formale», mentre tutti gli altri sono praticamente riconducibili a quella che abbiamo prima definito «azione organizzata».

¹¹ «L’originalità di Marx nel suo determinismo economico è consistita nel descrivere l’impresa industriale capitalista sotto due aspetti: da una parte, il modo in cui movimenti di salari, prezzi e profitti a livello nazionale o internazionale determinano in particolari imprese gli incentivi di capitalisti e lavoratori (queste strutture degli incentivi costituiscono i ‘rapporti di produzione’); e, dall’altra, il modo in cui questi incentivi e pressioni si combinano con i congegni tecnici e sociali della produzione stessa (le ‘forze di produzione’) per creare la struttura sociale ed economica dell’economia» (Stinchcombe 1988, pp. 9-10).

¹² È Bonazzi (2002b, p. 336n) che propone di tradurre *compliance* come «disposizione all’obbedienza», nel senso di «disposizione soggettiva ad adottare una condotta conforme agli ordini ricevuti, qualunque sia il motivo di tale disposizione».

¹³ Un’evoluzione di questo genere non va mai considerata come irreversibile: negli anni Trenta-Quaranta del XX secolo modernissime imprese tedesche fecero ampio ricorso al lavoro forzato di operai-schiavi.

¹⁴ «La reciprocità sta a indicare movimenti tra punti correlati di gruppi simmetrici; la redistribuzione indica movimenti appropriativi in direzione di un centro e successivamente provenienti da esso; lo scambio si riferisce qui a movimenti bilaterali che si svolgono tra due ‘mani’ in un sistema di mercato. La reciprocità ha quindi sullo sfondo gruppi organizzati in forma simmetrica; la redistribuzione dipende dalla presenza nel gruppo di un certo grado di centralizzazione; lo scambio, per poter produrre integrazione, richiede la presenza di mercati

regolatori dei prezzi. È evidente come le diverse forme di integrazione abbiano ciascuna una specifica base istituzionale» (Polanyi 1980, p. 144).