



GIUSEPPE BONAZZI

Come studiare le organizzazioni

il Mulino Manuali



Come studiare le organizzazioni

La novità di questo libro rispetto ai testi precedenti sull'argomento sta nel suo impianto. Lunghi anni di riflessione e di pratica didattica hanno consentito all'autore di arrivare a una semplificazione concettuale della materia trattata. Invece che proporre la storia del pensiero organizzativo secondo una ricostruzione cronologica, necessariamente lunga e laboriosa, Bonazzi individua cinque aree tematiche o filoni di pensiero che nel loro insieme formano un quadro essenziale ma completo di quanto è stato detto in questo campo di studi. Oltre che informare, il volume riesce pienamente nel suo intento di stimolare confronti, suggerire interpretazioni, scorgere connessioni con altre discipline, aiutare a ragionare a tutto campo.

INDICE DEL VOLUME: Presentazione. - Introduzione. Che cosa sono le organizzazioni? - I. La burocrazia come organizzazione razionale e le sue varianti storiche. - II. Le organizzazioni come sistemi cooperativi: il ruolo dei soggetti. - III. L'approccio istituzionalista: mutamento sociale, potere, ambiente. - IV. Economia dei costi di transazione e popolazioni organizzative. - V. Gli approcci «morbidi»: cultura, conferimento di senso e processi di strutturazione. - VI. Conclusioni. - Riferimenti bibliografici.

GIUSEPPE BONAZZI insegna Sociologia dell'organizzazione nella Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Torino. Con il Mulino ha pubblicato «Il tubo di cristallo» (1993), «Lettera da Singapore» (1996) e «Sociologia della Fiat» (2001); con Angeli, «Storia del pensiero organizzativo» (2002¹²).

€ 15,00

ISBN 88-15-08751-6



9 788815 087515

Introduzione. Che cosa sono le organizzazioni?

Si spiega che cosa sono le organizzazioni accompagnando Laura, una studentessa universitaria, in una sua normale giornata di studio e di lavoro. Si scopre che esistono moltissimi tipi di organizzazioni, grandi e piccole, formali e informali e che tutti noi concorriamo a strutturarle con il nostro comportamento quotidiano. Si presenta infine il piano generale del libro, diviso in cinque capitoli più le conclusioni.

Che cosa è un'organizzazione? Se qualcuno ci fa questa domanda è probabile che il nostro pensiero vada ad alcune grandi organizzazioni di cui abbiamo esperienza diretta o di cui abbiamo sentito parlare. Risponderemo che un'organizzazione è l'azienda dove lavoriamo noi o un nostro familiare, che anche un ospedale è un'organizzazione e così pure le banche, l'esercito, i gesuiti, l'ONU con tutte le sue agenzie e ramificazioni nel mondo e via di seguito. Se osserviamo bene, vediamo che c'è qualcosa di burocratico in tutte le organizzazioni sopra nominate. La burocrazia e la gerarchia (cioè qualcuno che comanda e altri che obbediscono) sembrano tratti comuni in tutte le organizzazioni. Ma è sempre così? Vedremo che non è vero che organizzazione è sempre e soltanto sinonimo di burocrazia e gerarchia. Il concetto è ben più vasto perché comprende realtà molto lontane dalla burocrazia. Ma per capire questo punto è opportuno prendere una strada diversa.

Le organizzazioni non sono solo burocrazia, il concetto è molto più vasto

1. LA GIORNATA DI LAURA

Un modo più insolito di rispondere alla domanda «che cosa è un'organizzazione?» è quello di ripercorrere i momenti più comuni della nostra vita quotidiana. Immaginiamo che Laura sia una ragazza che vive in città dove frequenta l'università e dove svolge qualche lavoro precario per arrotondare il mensile che le passa la famiglia che abita in pro-

Per rendercene conto seguiamo Laura, una studentessa universitaria

Quante organizzazioni
incontra Laura nel corso
della sua giornata?

... coabita con le ami-
che...

... acquista il giornale,
prende l'autobus...

... frequenta le lezioni, va
in biblioteca, parla con i
compagni...

... va in ambulatorio, poi
in mensa...

... lavora in uno studio
dentistico...

vincia. Laura condivide l'alloggio con altre tre ragazze. Ciascuna ha la sua stanza, con cucina e stanza di soggiorno in comune. Le quattro ragazze hanno stabilito regole precise sui turni di lavoro domestico di ciascuna e sui soldi da versare per le spese comuni. Hanno anche stabilito che gli amici maschi possono essere ricevuti solo nella parte comune dell'alloggio ma non in stanza.

Laura esce di casa verso le otto, all'edicola compra il giornale e il tesserino del tram. Mentre aspetta l'autobus scambia alcune parole con l'edicolante: «Negli ultimi tempi il servizio tranviario è peggiorato, dice lui, bisognerebbe fare una protesta all'azienda ma si figuri se ci stanno a sentire!». «Magari ci ascoltano, ribatte Laura, ma è difficile organizzare la protesta. Forse bisognerebbe creare un comitato...».

Finalmente arriva l'autobus che porta Laura all'università. Qui frequenta due ore di lezione e poi va in biblioteca a fotocopiare un articolo da preparare per l'esame. Mentre fotocopie si intrattiene con Daniela e Giovanni con cui scambia informazioni su alcuni corsi. «Verdi, dice di un professore, spiega bene ma è molto esigente e faresti bene a frequentare. Ma Bianchi com'è?». Giovanni le risponde che è noioso e si può anche non andare a lezione, però il modulo tenuto da Neri, il suo assistente, è interessante e fatto bene. «Peccato che si sovrappone a Verdi che devo assolutamente seguire perché conto di dare la tesi con lui...», sospira Laura, è assurdo come in segreteria hanno fatto l'orario quest'anno». «Tu che sei nella Commissione didattica, dice rivolta a Daniela, perché non sollevate il problema e ridiscutete gli orari per l'anno prossimo?».

Verso mezzogiorno Laura si reca all'ambulatorio della sua ASL a ritirare una radiografia fatta qualche giorno prima e lungo la strada fa alcune compere in un supermercato. Infine torna all'università e va alla mensa dove ha un appuntamento con alcuni compagni per discutere durante il pranzo una ricerca di gruppo da preparare per un seminario. La discussione va per le lunghe perché bisogna stabilire i compiti di ciascuno. Alla fine Andrea che è un po' il leader naturale del gruppo decide per tutti. Ma Laura gli chiede: «E Piero che non si vede mai, lo teniamo ancora nel gruppo o gli diciamo di andarsene?». Andrea risponde che telefonerà a Piero entro la sera e poi decideranno tutti insieme se tenerlo ancora o dirgli di non venire più.

Nel pomeriggio Laura lavora per tre ore in uno studio dentistico dove si reca due giorni alla settimana per aggiornare il database dei pazienti. È un lavoro di routine che Laura si diverte a fare con una certa creatività. Quando il lavoro sarà finito dovrà insegnare come usare il file a una ragazzina appena assunta e i tempi di gestione delle cartelle cliniche saranno quasi dimezzati. La segretaria le dice che il lavoro deve essere concluso entro due mesi e quindi occorre che Laura lavori anche di sabato. Laura accetta ma chiede più soldi. La segretaria nicchia e Laura le dice: «Vorrei parlarne direttamente con il dottore!». Ma poi

si ricorda che questo sabato non può venire, deve assolutamente andare al paese per il matrimonio di sua cugina.

Dopo il lavoro Laura torna a casa e legge l'articolo fotocopiato la mattina. Alle otto guarda un po' di telegiornale, ma poi durante la cena le sue compagne cominciano a litigare. Ivana accusa Silvia di aver fatto salire di nascosto degli sconosciuti e Silvia le replica: «E tu allora, tutte le volte che nel week-end approfittando che noi non ci siamo fai dormire qui il tuo ragazzo?». Ivana: «Che c'entra! Mario è il mio fidanzato che conoscete tutte, ma tu hai fatto venire su degli sconosciuti!». Manuela, la quarta ragazza, cerca di calmare gli animi, Laura prudentemente non interviene ma capisce che o ci si mette d'accordo su una regola piuttosto ambigua o la coabitazione non potrà continuare per molto. Il litigio le fa ricordare che qualche giorno prima aveva aperto a un giovanotto che chiedeva di Silvia. L'aveva fatto entrare e poi era tornata nella sua stanza senza più curarsi della faccenda. Adesso si domanda se non ha fatto male, forse dopo che quel tale se ne era andato avrebbe dovuto fare gentilmente presente a Silvia che quella visita le sembrava che contravvenisse a un patto stabilito tra di loro. Forse le cose si sarebbero potute chiarire in modo pacifico.

Poco prima delle nove Laura esce per andare alla riunione settimanale di un'associazione di volontariato per disabili in cui è molto attiva. Alla riunione prende la parola per dire che bisogna organizzarsi meglio, è capitato che a delle chiamate urgenti si sia intervenuti con ore di ritardo perché i turni di assistenza dei volontari erano fatti male. I presenti le danno ragione e si decide di formare una commissione con il compito di ripensare i turni. Laura viene invitata a far parte della commissione; è soddisfatta del riconoscimento ma è anche un po' preoccupata del nuovo carico di lavoro. «Adesso mi toccherà sacrificare qualche ora di sonno», pensa tra sé e sé mentre parla per accettare. Torna a casa verso le undici ma prima di andare a letto passa ancora un'oretta al computer su una chat line. Qui ha incontrato gente simpatica e spiritosa, con cui si rilassa scrivendo un po' di scemenze prima di andare a dormire.

... guarda il telegiornale...

... assiste a un litigio causato da norme ambigue...

... partecipa a un'associazione di volontariato...

... entra in una chat line

2. CHE COSA CI DICE LA GIORNATA DI LAURA?

Quella di Laura è stata una normalissima giornata di studio, di lavoro, di impegno sociale, di svago e di relazioni domestiche. Ma la sua giornata ci dice molte cose. Notiamo innanzitutto che è sbagliato pensare che le organizzazioni siano soltanto le grandi imprese o le grandi burocrazie citate all'inizio come fabbriche, banche, ospedali o l'esercito. Laura non ha fatto che passare tutto il giorno attraverso organizzazioni di vario tipo e di tutte le grandezze, alcune burocratiche e altre assolutamente no. Il ménage con le ragazze con cui condivide l'alloggio è una

Laura ha incontrato molti tipi di organizzazioni...

piccola organizzazione informale. Il giornale comprato la mattina è prodotto da una multinazionale dell'editoria, ma l'edicola dove lo ha comprato, sebbene sia una proprietà privata, fa parte di una rete organizzativa di vendita. L'autobus su cui è salita appartiene all'azienda tranviaria che è un'organizzazione regionale di servizio pubblico. L'università è una grande organizzazione statale, che si articola nelle facoltà, nella biblioteca, nella mensa e in tanti altri servizi considerabili come sue suborganizzazioni interne. Anche le lezioni che Laura frequenta sono organizzate con tanto di aula, di orario, di scadenze, di regole esplicite e implicite sulle cose da studiare e sul tempo da dedicare all'esame. Il supermercato dove Laura è entrata la mattina è un'organizzazione commerciale di media grandezza, l'ambulatorio dove ha ritirato la radiografia è un'organizzazione sanitaria pubblica, lo studio dentistico dove lavora due volte la settimana è un'organizzazione sanitaria privata. La RAI di cui Laura ha ascoltato il telegiornale è una grande organizzazione pubblica, mentre l'associazione di volontariato dove si è recata dopo cena è una piccola cooperativa collegata a cooperative sorelle con cui forma una organizzazione a rete ramificata sul territorio. Infine possiamo considerare un'organizzazione virtuale anche la rete di persone che Laura incontra sulla chat line prima di andare a dormire. Tutta la vita sociale di Laura si svolge dentro organizzazioni. Non è esagerato dire che Laura non solo non potrebbe avere alcuna vita sociale, ma non potrebbe nemmeno sopravvivere se non usasse dei servizi organizzati e se non interagisse continuamente con organizzazioni che coprono in vario modo l'intero arco della sua giornata. Calza a proposito una riflessione di Peter Drucker, notissimo autore negli studi organizzativi: «I giovani oggi devono imparare a muoversi tra le organizzazioni così come i loro antenati impararono a coltivare i campi e ad allevare bestiame».

... svolgendo ruoli diversissimi...

... più o meno anonimi, più o meno attivi...

Notiamo anche che Laura ha avuto nelle organizzazioni da lei incontrate nel corso della giornata ruoli diversissimi: utente, dipendente e membro attivo che ha voce in capitolo. Però quei ruoli non sono sufficienti a descrivere il comportamento di Laura. Con l'azienda tranviaria, il giornale, il supermercato e la RAI Laura è una utente anonima ed effimera, del tutto marginale. Anche alla ASL dove ha ritirato la radiografia Laura è una utente anonima, ma se per disgrazia il medico le riscontrasse qualche malanno da curare, ecco che il suo rapporto con le strutture sanitarie diventerebbe ben più personalizzato e duraturo. Invece all'università dove pure è una utente che paga le tasse, Laura svolge una parte più attiva: usa in self-service la fotocopiatrice della biblioteca, scambia informazioni sui corsi e partecipa a un gruppo di studio dove contribuisce a fissare delle regole per il suo funzionamento. Un ruolo ancora più centrale Laura lo svolge nell'associazione di volontariato e forse domani anche nella rete degli amici virtuali che incontra in chat line. Ma è nel ménage con le ragazze che vivono con lei

che Laura dovrà svolgere un ruolo di mediazione, decisivo per la sopravvivenza stessa della coabitazione. Qui tutto dipenderà dalle parole che saprà scegliere: le parole avranno un effetto molto potente nello stabilire se la coabitazione andrà avanti, magari con regole nuove, oppure se sarà destinata a finire.

Vediamo infine che Laura tiene al suo lavoro presso lo studio dentistico tanto che accetta di lavorare anche il sabato ma a patto di guadagnare un po' di più – sa benissimo che potrà ottenere l'aumento solo se parla direttamente con il capo – ma poi si ricorda che il primo sabato dovrà dare la priorità a un evento più importante del lavoro, il matrimonio di sua cugina.

Il matrimonio è un'istituzione con un rituale preciso, non è una organizzazione, anche se dovrà essere bene organizzato perché tutto si svolga a dovere. A questo scopo sono state coinvolte altre istituzioni ufficiali con una loro organizzazione burocratica come il comune e la parrocchia, e alcune imprese private come il servizio fotografico, il ristorante, il fioraio. Ma la cerimonia non andrebbe a buon fine senza il diretto interessamento dei due fidanzati e delle loro famiglie. Ecco un'organizzazione temporanea tra diversi soggetti indipendenti tra di loro, ma che collaborano secondo un copione collaudato ogniqualvolta un matrimonio o qualche altro evento lo richiede.

... anche le cerimonie sono organizzate

3. CHE INSEGNAMENTI POSSIAMO TRARRE DALLA GIORNATA DI LAURA?

Le cose dette finora offrono una quantità di spunti per approfondire il nostro discorso. Un primo spunto ci viene dal pensiero di Laura che dovrà sacrificare alcune ore di sonno per riorganizzare i turni all'associazione di volontariato. Quel suo pensiero offre materia per due insegnamenti. Il primo riguarda *l'insufficienza di una visione puramente strumentale delle organizzazioni*. Non basta dire che ci sono organizzazioni più o meno importanti, più o meno grandi, più o meno efficienti. Bisogna aggiungere che ci sono organizzazioni più o meno amate, a cui siamo più o meno disposti a dedicare il nostro tempo e le nostre energie. La nostra disponibilità a dare un contributo a un'organizzazione, sia essa il nostro luogo di lavoro o qualsiasi altra cosa, non nasce soltanto da incentivi materiali come un buon guadagno, una carriera sicura o un ambiente confortevole. Può anche nascere da incentivi puramente morali, ideali o simbolici. Le persone possono essere più o meno portate a un atteggiamento oblativo (aggettivo dal latino *oblatus*, «offerta», evoca l'idea di offrire in dono: un atteggiamento oblativo è quello di chi offre beni o servizi senza chiedere nulla in cambio), e ciò ci avverte che il modo in cui ci si pone in rapporto con un'organizzazione può essere diversissimo a seconda delle disposizioni soggettive. Si può

Non è sufficiente una visione puramente strumentale delle organizzazioni...

... e nemmeno un approccio puramente oggettivistico...

... bisogna tenere in conto i sentimenti, le convinzioni, l'immaginario...

... e anche le differenti capacità dei soggetti di modificare le organizzazioni con cui entrano in rapporto

essere più o meno attaccati al denaro, più o meno ambiziosi, più o meno idealisti e queste diversità si ripercuotono nel nostro rapporto con le organizzazioni: esattamente come avviene nei nostri rapporti con il prossimo. Ci sono casi limite in cui una persona si identifica con una organizzazione fino ad affrontare qualunque sacrificio, così come ci sono altri casi limite in cui un'organizzazione ci appare come un orrido moloc da cui cerchiamo solo di fuggire.

Il secondo insegnamento riguarda *l'insufficienza di un approccio puramente oggettivistico alle organizzazioni*. Come suggerisce la parola, per oggettivistico si intende un approccio a quelli che si presume siano gli aspetti «oggettivi» di una realtà esterna che vanno studiati nel modo il più possibile neutro, asettico, scientifico, privilegiando i dati quantitativi espressi in grafici, tabelle, indicatori di tendenze, e così via. Ma quei dati ci danno solo una immagine parziale della realtà. Ad esempio una diagnosi medica ci informa che un paziente ha un dato peso, altezza, certe caratteristiche anatomiche e un certo tasso di trigliceridi e di emoglobina nel sangue. Quelle informazioni servono a curare il paziente ma non dicono nulla sulla sua personalità, i suoi gusti, le sue convinzioni, la sua cultura, le esperienze principali della sua vita. Per saperne di più bisogna parlare con quella persona, intervistarla, e se è possibile osservarla per un certo tempo nel suo ambiente quotidiano, magari sapere che cosa ne pensano le persone che la frequentano.

Una cosa analoga avviene con le organizzazioni. Un rapporto sul bilancio di un'impresa, sui suoi investimenti e sulle sue quote di mercato serve a capire se conviene o no comprare le sue azioni, ma non dice nulla sulla cultura, lo spirito, l'atmosfera che si respira in quell'impresa e il senso che i dipendenti danno al lavorare in essa. In tutte le organizzazioni non esistono solo gli aspetti «duri» e materiali, esistono anche aspetti immateriali e impalpabili. Se li vogliamo esplorare non possiamo trascurare i sentimenti e l'immaginario che le organizzazioni suscitano dentro e intorno a loro, ciò che le rende simpatiche e amichevoli oppure arcigne e odiose. Laura è disposta a regalare ore di lavoro notturno all'associazione di volontariato perché ci crede e perché si trova bene con quelle persone, ma è probabile che, se l'ambiente dovesse cambiare in peggio, dopo un po' lei smetterebbe di frequentare l'associazione e magari ne cercherebbe un'altra. Per sapere tutto questo dobbiamo parlare con Laura e magari con i suoi soci, vedere come lei è percepita, stimata, accettata.

Ma la giornata di Laura ci offre molti altri spunti. Un insegnamento importante riguarda *la differente capacità dei soggetti di modificare le organizzazioni con cui entrano in rapporto*. Possiamo cogliere questa differenza negli stessi discorsi che Laura ha fatto nel corso del giorno: le chiacchiere con l'edicolante sull'azienda tranviaria, le informazioni scambiate con i suoi compagni sui corsi e i professori, i dialoghi tra le quattro ragazze nel ménage domestico. L'azienda tranviaria appare una

realtà lontana ed estranea, c'è poca fiducia che la protesta di privati cittadini possa modificare lo stato del servizio. All'università invece uno scambio di informazioni può contribuire ad aumentare o diminuire il numero di studenti in classe, può incoraggiare o scoraggiare l'attivazione di un seminario. E non va scordato che Laura esorta Daniela a sollevare nella commissione didattica la questione dell'orario delle lezioni, con un diretto impatto sul modo in cui sono organizzati gli insegnamenti. L'università è una grande organizzazione, ma è articolata in modo che il comportamento degli studenti (così come dei professori) possa cambiare il suo modo di funzionare. Il peso delle parole è poi ancora più decisivo nel ménage domestico con le altre ragazze.

Prima dicevamo che è sbagliato pensare che le organizzazioni siano soltanto quelle formali o ufficiali come le imprese e le burocrazie pubbliche. Possiamo aggiungere che è anche sbagliato pensare alle organizzazioni soltanto come a realtà immutabili ed esterne a noi, che possono solo condizionarci e farci sentire piccoli e inermi. È facile provare questa sensazione con le organizzazioni grandi e anonime, ma non con quelle piccole, a nostra portata di mano. Laura non può modificare l'orario e i percorsi degli autobus, le prestazioni della ASL, i programmi della RAI e nemmeno le tasse e i piani di studio dell'università. Però può dare impulso al suo gruppo di studio, può intervenire efficacemente nel ménage con le sue compagne di alloggio e pretendere che si cambino le regole, può negoziare con la segretaria dello studio dentistico la paga, l'orario e i risultati del suo lavoro, può impegnarsi per riorganizzare i turni di assistenza nell'associazione di volontariato, può perfino organizzare un incontro nella vita reale con gli amici conosciuti in Internet.

Le organizzazioni gigantesche, formali e potenti, non modificabili dall'esterno sono dunque solo un caso particolare di organizzazione, perché questo concetto si applica altrettanto bene alle piccole realtà organizzate in cui ci imbattiamo ogni giorno. È organizzata la General Motors così com'è organizzata la bottega del nostro verduraio all'angolo. Ovviamente sono incomparabili i gradi di complessità, di tecnologia, di divisione del lavoro, di conoscenze, di lotte di potere. Una diversa esposizione delle merci o un cambiamento di fornitori sono cose che il nostro verduraio può decidere e attuare nell'arco di una mattina. Una fusione di imprese o una modifica organizzativa alla General Motors richiedono tempi lunghi, decisioni travagliate e complesse, mediazioni tra i molti interessi in gioco.

Sappiamo che per la General Motors si mobilitano gli esperti più prestigiosi e ben pagati, si fa ricorso a tutta la sapienza accumulata nella scienza del management, si organizzano seminari di studio e tavole rotonde, e infine sappiamo anche che le decisioni prese diventeranno materia di ricerca e di insegnamento nelle scuole di direzione aziendale (le *business schools*). Ma il fatto che la complessità e l'impor-

Non tutte le organizzazioni sono potenti e formalizzate...

... sono organizzati anche i piccoli mondi della nostra vita quotidiana...

tanza delle decisioni che prendono le imprese abbia portato a sviluppare la scienza del management come un sapere autonomo con una sua comunità scientifica, una sua letteratura e sue regole interne non toglie nulla al fatto che in linea di principio sotto il profilo sociologico esaminare e comprendere le logiche organizzative in seno a una grande azienda non è diverso dall'esaminare e comprendere le logiche organizzative che possiamo scorgere in piccoli mondi come una bottega, una comunità conventuale, uno studio dentistico, una biblioteca, un'associazione di volontariato o anche una convivenza abitativa come quella di Laura e delle sue compagne di casa. Tutte quelle realtà possono essere viste come organizzazioni, ciò che cambia è la natura e il peso delle variabili da prendere in considerazione.

A questo punto qualcuno potrebbe obiettare: e la famiglia? E un gruppo di amici che si riunisce spontaneamente solo per il gusto di fare delle cose insieme? Sono forse anche questi argomenti che ricadono nella sociologia dell'organizzazione? Ma se è così che ci stanno a fare la sociologia della famiglia e la sociologia dei piccoli gruppi? Non è difficile rispondere che quelle sociologie studiano aspetti e problemi peculiari di quelle realtà, e non esiste il rischio di annessioni di una disciplina da parte di un'altra. Al tempo stesso bisogna riconoscere che anche la famiglia e i piccoli gruppi possono essere studiati nei loro aspetti organizzativi: ad esempio chi prende le decisioni, in quali campi e in che modo, chi amministra i soldi e così via.

Lo stesso discorso vale per altre più vaste realtà sociali oggetto di altre sociologie come quella urbana, quella economica, la sociologia della religione e molte altre. Si possono studiare gli aspetti organizzativi di una città, dei sistemi produttivi, della chiesa e più in generale di tutti quei segmenti o porzioni della società in cui diversi soggetti sono collegati tra loro con una certa stabilità. I soggetti possono essere singoli individui (le persone) o collettivi (associazioni, imprese) e i loro collegamenti possono essere sanciti da accordi formali o esistere solo di fatto: come ad esempio su un dato territorio i nessi tra un sistema di imprese, le scuole professionali dove si formano i loro lavoratori, l'unione industriale e i sindacati. Quei soggetti avranno alcuni interessi in comune e altri contrastanti, ma se tra di loro esistono interazioni con esiti socialmente rilevanti, nel loro insieme essi formano una rete più o meno stabile e definita di cui è possibile studiare gli aspetti organizzativi: in fin dei conti quella rete non è altro che una *organizzazione di organizzazioni*. La sociologia dell'organizzazione è dunque una disciplina non limitata a un determinato settore della società, ma può interessare tutte le realtà sociali che presentano un qualche aspetto organizzato.

Le domande che quelle realtà possono suggerire a una ricerca sociologica sono tantissime: chi ha formato quelle organizzazioni e in che modo, come funzionano e con che regole, che interessi perseguono

... ed esistono organizzazioni fatte di organizzazioni

no e che risultati raggiungono, se c'è una cultura comune, che tipo di leadership si è sviluppato al loro interno, da che lotte di potere sono attraversate, qual è il senso che i soggetti danno alla loro partecipazione e così via. Sono tutte domande che dipendono dall'interesse e dalle ipotesi di lavoro dei ricercatori, dagli strumenti concettuali e dai metodi di analisi adottati.

4. UNA CONCLUSIONE E UN'AVVERTENZA

Proviamo a tirare le somme sulle cose dette finora. Il punto da cui conviene partire è il terreno su cui si muove la sociologia dell'organizzazione. Abbiamo visto che quel terreno non sono soltanto le organizzazioni formalmente riconosciute come tali, ma qualunque fenomeno organizzativo purché agli occhi del ricercatore appaia rilevante per spiegare qualche aspetto della realtà sociale. E quei fenomeni possono essere osservati sia a livello microsociale (le interazioni e i rapporti in un piccolo gruppo) sia a livello macrosociale (le grandi istituzioni nazionali e internazionali).

Dire che oggetto di analisi può essere qualunque fenomeno organizzativo ha una conseguenza importante per la ricerca. Vuol dire che gli oggetti di analisi possono essere tanto *strutture* organizzative quanto *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. Nel senso comune quando si parla di un'organizzazione si pensa in genere a una struttura e non a un processo. Ma tutto il discorso sviluppato finora ha cercato di mettere in luce l'importanza dei processi organizzativi. Questi processi sono tanto più visibili quanto più l'organizzazione è piccola e a portata di mano: Laura all'università, nello studio dentistico, nella cooperativa e nel ménage familiare interagisce con delle persone e quindi attiva processi che porteranno a modifiche dell'assetto esistente. Ovviamente anche nelle grandi organizzazioni sono in corso processi che le modificano in modo più o meno rilevante, solo che le persone comuni come Laura non ne possono osservare le dinamiche ma li avvertono negli esiti più visibili: ad esempio il peggioramento del servizio tranviario.

Struttura e processo vanno dunque visti come due aspetti della medesima realtà: la struttura è l'aspetto statico di un'organizzazione mentre il processo è il suo aspetto dinamico. Questa ambivalenza può anche essere espressa dicendo che al sostantivo *organizzazione* (struttura) si affianca il verbo *organizzare* (processo). Si deve abbandonare l'idea tradizionale che le organizzazioni siano delle realtà preesistenti e indipendenti dalle persone, quasi come se fossero delle case che possono

Strutture e processi organizzativi...

... vanno visti come l'aspetto statico e l'aspetto dinamico di una medesima realtà

essere abitate da gente diversa senza che si spostino i muri, le porte e le finestre. Per restare nella metafora della casa anche la disposizione dei mobili, la tinteggiatura delle pareti e il modo in cui le persone vivono nell'alloggio fanno parte integrante dell'organizzazione.

Fuori di metafora, se ci accostiamo a una organizzazione che prima ci era estranea e cominciamo a frequentarla, ci accorgeremo che essa non è una struttura statica. Vista da vicino quell'organizzazione ci apparirà come un formicolare di persone che occupano ruoli più o meno ufficiali e che lavorano secondo routine abbastanza prevedibili. Ma osserveremo anche che quelle persone interpretano i loro ruoli con maggiore o minore dedizione, competenza, creatività, ambizione personale, propensione ad allearsi con altri o stare per conto proprio. Spesso si gioca con l'ambiguità delle regole. Si può anche dire che l'azione di quelle persone si dipana secondo dei copioni che come nelle antiche commedie dell'arte lasciano dei margini di libertà nella recita. In tal modo la recita per un verso appare una routine che si ripete ogni giorno, e per un altro ogni recita è po' diversa da quelle precedenti a causa degli adattamenti, delle improvvisazioni e delle nuove conoscenze. Inoltre le persone, proprio come gli attori, possono recitare copioni diversi a seconda delle situazioni in cui si trovano.

Va anche detto che spesso abbiamo una consapevolezza molto vaga e approssimata di quello che può succedere a seguito di una nostra azione e spesso spieghiamo quell'azione retrospettivamente, alla luce di quanto è capitato dopo. Ma anche le spiegazioni retrospettive concorrono a modificare l'ordine preesistente. Il risultato è che ogni persona contribuisce in maggiore o minore misura, con maggiore o minore consapevolezza, a creare la cultura e il clima interno, a interpretare le normative, a fissare i rapporti di potere, a stabilire i livelli di efficienza, le aspettative e l'immagine che l'organizzazione ha nell'ambiente circostante.

Il concetto di processo di strutturazione...

... è un'acquisizione recente ma fondamentale per la comprensione sociologica

Dobbiamo dunque familiarizzarci con l'idea che le persone, qualunque sia il loro ruolo, contribuiscono a plasmare giorno per giorno le organizzazioni in cui agiscono. Da un lato le organizzazioni in quanto strutture condizionano l'azione dei soggetti attraverso vincoli normativi, tecnici, economici e culturali; dall'altro lato i soggetti nel modo in cui interpretano e modificano quei vincoli mettono in atto un processo che giorno per giorno riproduce (e modifica) quelle organizzazioni. Questo incessante processo di costruzione viene chiamato *strutturazione*, concetto teorizzato dal sociologo inglese Giddens (lo troveremo nel cap. 5).

Per finire, un'avvertenza. Qualche lettore potrà domandarsi: le cose dette finora riflettono un orientamento condiviso in tutto il pensiero organizzativo o rappresentano una particolare tendenza? E da quanto tempo circolano queste idee tra gli addetti ai lavori? Rispondiamo che anche se il discorso fatto finora appare semplice e di buon senso, esso

è profondamente innovativo rispetto ai modi tradizionali di presentare le organizzazioni e il loro studio. La tesi principale qui sostenuta – l'equiparazione in linea di principio tra studiare le organizzazioni formali e studiare la micro-organizzazione della vita quotidiana, ossia le organizzazioni come strutture e come processi – è un'acquisizione recente, che qualifica un influente orientamento di pensiero ma che non è necessariamente fatta propria da tutta la comunità scientifica che studia le organizzazioni.

In altre parole, presentare la giornata di Laura come spunto per avviare un discorso sulle organizzazioni è uno stratagemma che si ispira a un importante, seppur non unico punto di arrivo a cui è giunta la riflessione sulle organizzazioni. Qualche decennio fa non si sarebbe nemmeno potuto immaginare di cominciare a parlare di organizzazioni partendo dalla giornata di una persona comune, perché il modo di pensare le organizzazioni era lontano anni luce da quello di oggi. Sono cambiati gli interessi di ricerca, gli schemi teorici, i metodi di analisi, il modo stesso di concepire le organizzazioni e di parlarne. Il cambiamento non è solo mentale, è cambiato l'oggetto stesso di analisi, nel senso che sono cambiate le organizzazioni e il modo di progettarle e di gestirle. Il cambiamento obbliga i ricercatori a ripensare dalle fondamenta la teoria delle organizzazioni e a sua volta il nuovo modo di pensarle retroagisce sul modo di costruirle praticamente.

A questo punto può sorgere spontanea una domanda: ma se oggi il modo di pensare le organizzazioni è così nuovo rispetto al passato, che ne è degli autori del passato e delle loro concezioni? Vanno studiati soltanto per amore di erudizione storica oppure conservano una loro validità? Non è difficile rispondere: certo che bisogna conoscerli perché ci offrono un patrimonio immenso e insostituibile di conoscenze, di riflessioni, di intuizioni. Soprattutto non è possibile comprendere il cammino che ci ha portato alle posizioni dove siamo adesso senza conoscere quegli autori – almeno i principali – e i dibattiti a cui hanno dato vita.

D'altra parte come si può evitare che i lettori di un corso introduttivo come questo annellino nella rassegna di tanti dibattiti avvenuti nel passato e che per loro hanno ben scarso interesse? Abbiamo pensato di risolvere il problema con un metodo che chiameremo la metafora del suonare musica. Pensiamo ad alcuni grandi compositori come Vivaldi, Mozart, Beethoven, Brahms, Wagner, Schönberg e immaginiamo di dedicare un concerto a ognuno di quegli autori. Che tipo di messaggio, di emozione estetica, di sottintesa visione del mondo potremmo ottenere suonando Vivaldi – e solo lui – per tutta una sera? Che variazioni e che interpretazioni si possono trarre dai suoi testi? Che strumenti e che accorgimenti richiede la sua musica? Poi in altre sere faremo la stessa cosa con Mozart, con Beethoven, e così via.

Una metafora per capire questo libro: «suonare» alcuni autori importanti così come si suonano dei testi musicali

Allo stesso modo possiamo individuare nel pensiero organizzativo alcuni autori iniziatori di un determinato modo di pensare le organizzazioni e di impostare la ricerca. E poi «suoniamo» quegli autori, nel senso che dopo avere presentato i tratti essenziali del loro pensiero estendiamo il discorso ad altri autori che in modo più o meno diretto si rifanno a quel modo di pensare, lo discutono, lo arricchiscono, lo modificano. In tal modo diventa possibile mettere in luce tutte le potenzialità conoscitive che possono scaturire da un dato approccio. «Suonare» un autore vuol anche dire abbandonare i criteri di vero e di falso per valutare il suo pensiero. Nessun autore possiede la verità, tutti offrono soltanto degli strumenti di ricerca, adatti per affrontare determinati problemi e meno adatti per affrontarne altri.

Il libro si articola in soli cinque capitoli...

Con questo metodo cinque capitoli più le conclusioni sono sufficienti per illustrare le tappe essenziali del percorso del pensiero organizzativo. Ogni capitolo aggiunge una prospettiva di analisi che nel capitolo precedente non c'era. Iniziamo con il modello ideale di burocrazia proposto da Weber e ci domandiamo: se ora noi consideriamo quei tratti ideali come delle variabili, che tipo di analisi è possibile fare? Vedremo che emerge un quadro estremamente ricco di variazioni sul tema dell'organizzazione burocratica, fino alle proposte più recenti che delineano modelli post-burocratici di funzionamento organizzativo. Nel capitolo 2 apriamo con il discorso di Barnard sulle organizzazioni come sistemi cooperativi, esaminiamo i problemi che si possono affrontare quando si pone al centro dell'analisi il rapporto tra le organizzazioni e i soggetti partecipanti, e passiamo poi ad alcune integrazioni e varianti di quel modello. Il capitolo 3 è tutto dedicato al rapporto tra organizzazioni e istituzioni esterne: inizieremo con una famosa ricerca compiuta da Selznick degli anni '40 e poi giungeremo alla corrente del nuovo istituzionalismo, che modifica profondamente la lettura che di quel rapporto Selznick aveva dato mezzo secolo prima. Nel capitolo 4 presentiamo due altri modi di guardare alle organizzazioni: la teoria dei costi di transazione che pone il problema dei confini delle organizzazioni e il fatto che queste possono essere non solo burocrazie ma anche reti, mercati e più in generale qualsiasi connessione relativamente stabile tra due o più elementi (ecco l'apertura al modo nuovo di vedere le organizzazioni su cui ci siamo soffermati raccontando la giornata di Laura...). E vedremo anche il cosiddetto «approccio ecologico» che assume come oggetto di analisi intere popolazioni organizzative e offre gli strumenti per esaminare i grandi cambiamenti provocati non solo dall'adattamento al nuovo delle singole organizzazioni ma dalla loro nati-mortalità. Il capitolo 5 affronta il tema dei cosiddetti approcci morbidi alle organizzazioni, e si vedrà come accanto a chi sceglie di studiare le culture organizzative, vi sono altri che scelgono un approccio cognitivista secondo cui le organizzazioni sono continuamente create

dal senso che i soggetti danno alla propria esperienza. Infine le conclusioni delineano le prospettive del XXI secolo, aperto sullo scenario di organizzazioni minimali e leggere, al servizio dei soggetti che possono modificarle a piacimento, ma anche sulla divaricazione crescente tra gli aspetti simbolici e gli aspetti materiali della produzione, che accompagna i processi di globalizzazione dell'economia.

Un'ultima avvertenza. Questo libro non prende posizione a favore di alcuna delle posizioni esposte. Si propone solo di offrire materiale di riflessione affinché il lettore possa farsi una sua opinione, senza mai dimenticare l'intrinseca ambiguità dei fenomeni studiati.

... e conclude discutendo che tipo di organizzazione si affermerà nel XXI secolo

DISCUSSIONE

Nelle pieghe della giornata di Laura si annidano molti altri aspetti organizzativi che qui non sono stati ripresi. Provate a rileggere quella giornata e a far emergere tutto ciò che può avere rilevanza per un'analisi organizzativa. Rifate lo stesso esercizio riflettendo su una vostra normale giornata lavorativa. In quale

tipo di organizzazioni vi imbattete? Ci sono organizzazioni che un vostro comportamento ha modificato nel passato o che può modificare? Avete mai partecipato alla creazione di qualche organizzazione sia formale, con tanto di istituzione legale, sia informale?