

Università degli Studi di Pisa - Facoltà di Economia

Dipartimento di Economia Aziendale “E. Giannesi”

Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale

- Ciclo XXIV -

Settore Scientifico Disciplinare SECS-P10 – Organizzazione Aziendale

Tesi di Dottorato

Dinamiche dei confini aziendali

Concezioni dell’ambiente e scelte organizzative

Allievo
Dott. Fabio Fraticelli

Tutor
Chiar.mo Prof. Giovanni Padroni

Dinamiche dei confini aziendali

Concezioni dell'ambiente e scelte organizzative

INDICE

INTRODUZIONE

Capitolo 1

IL RAPPORTO AMBIENTE-ORGANIZZAZIONE IN UNA PROSPETTIVA CONSOLIDATA

1.1 Premesse epistemologiche: il positivismo	7
1.2 La teoria generale dei sistemi	10
1.2.1 La divisione in livelli d'analisi.....	14
1.3 Il condizionamento dell'ambiente sul sistema delle decisioni aziendali	16
1.3.1 Influenza sulle strutture aziendali	18
1.3.2 Modelli di analisi ambientale: potere ed efficienza	29
1.4 Modelli di risposta ambientale: strategie di gestione dei confini	34
1.5 Spunti di riflessione	38

Capitolo 2

L'AMBIENTE "COSTRUITO": IMPLICAZIONI SULL'IDEA DI CONFINE ORGANIZZATIVO

2.1 La natura dell'ambiente nella prospettiva simbolico-interpretativa	46
2.2 Il problema della definizione dei confini	62
2.3 Ricerca della legittimazione e gestione dei confini	68
2.4 Un'analisi critica.....	73

Capitolo 3

LA VISIONE DELL'AMBIENTE IN OTTICA "POSTMODERNA"

3.1 Il post-fordismo: un insospettabile modernismo contemporaneo?.....	80
3.2 Il ruolo degli studi "critical"	89
3.3 La riflessione sul significato di "confine organizzativo"	97
3.3.1 La posizione della stakeholder theory.....	100
3.3.2 Evoluzione delle prospettive negli studi economico-aziendali ed organizzativi in Italia	115

Capitolo 4

DINAMICA RELAZIONALE E DEI CONFINI NELL'ESPERIENZA DELL'ACADIA NATIONAL PARK

4.1 Il campo di analisi: storia e organizzazione dell'Acadia National Park.....	130
4.2 Nota metodologica sulle tecniche d'indagine utilizzate	139
4.2.1 Osservazione partecipante.....	140
4.2.2 Interviste in profondità.....	150
4.2.3 Analisi documentale.....	153
4.3 L'esperienza dell'Acadia Tech Team.....	156
4.3.1 La fase <i>alpha</i> e la sua eredità.....	162
4.3.2 La fase <i>beta</i> e la nascita dell'Acadia Media Plan	165
4.4 Circolarità del rapporto fra strategia e confini nella prospettiva del Parco	172
4.5 Una lettura alternativa: ricerca di legittimazione ed esercizio del controllo come <i>driver</i> dell'apertura dei confini organizzativi	180
4.6 Opportunità, implicazioni e limiti della ricerca	189
 Bibliografia	 195

INTRODUZIONE

Nel quadro di quella accresciuta complessità in cui vengono meno le condizioni di stabilità e di ridotta variabilità conosciute dall'impresa fordista, emerge il fulcro del di questa ricerca: il problema dei confini organizzativi.

È ben noto infatti che, quando la gestione di porzioni delle attività tipicamente ricondotte all'impresa Chandleriana ¹ (approvvigionamento, progettazione, fabbricazione, commercializzazione, ecc) vengono svolte da entità giuridicamente distinte senza che questa divisione comporti una modificazione di quello che Thompson² nel 1967 ha definito "campo di azione" dell'impresa (risorse, clienti, servizi e prodotti offerti), si affievolisce la coincidenza stretta tra confini organizzativi e confini giuridici delle aziende e ci si trova di fronte ad un problema interpretativo, particolarmente stringente quando occorrono decisioni aziendali di tipo strategico quali le scelte di outsourcing, o di alleanza a reti d'impresе.

Parliamo di "problema" (e non di semplice questione) non solo a causa della discordanza fra gli approcci alla definizione di "confine", ma soprattutto perché tale discordanza ha un riflesso diretto nel determinare le caratteristiche del dominio su cui il ricercatore imposta le proprie osservazioni: in qualsiasi disegno di ricerca, la selezione di un "campo d'analisi" sottostarà infatti ai criteri con i quali verrà fissata quella linea immaginaria che divide il "fuori" dal "dentro", il "rilevante" dal "non rilevante". Queste scelte derivano dai paradigmi che il ricercatore avrà a riferimento nel corso dell'indagine. La posizione tenuta nell'affrontare la questione richiama dunque una questione ontologica ed epistemologica di fondo: nell'individuazione di un confine, di un "limite" organizzativo, il ricercatore deve prendere una posizione definitiva circa il riconoscimento che un'organizzazione esiste in quanto tale (e che in quanto tale è conoscibile) o meno.

¹ Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., The M.I.T., 1962.

² Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.

Il lavoro muove dunque da un primo capitolo che propone la prospettiva più tradizionale e condivisa nelle scienze aziendali sul rapporto ambiente-organizzazione. In un'ottica input-trasformazione-output, l'azienda instaura un rapporto essenzialmente “di dipendenza³” con il proprio contesto di azione, e lavora sui propri confini scomponendo e ricomponendo i flussi di lavoro al fine di dividerne specifiche porzioni con attori esterni rispetto ai quali tenta di acquisire una maggiore capacità di controllo (o accesso) rispetto alle risorse chiave detenute.

La prospettiva cambia radicalmente se si assume una visione simbolico-interpretativa nel concepire la natura dell'ambiente. In questo caso si ritiene che la distinzione fra interno ed esterno sia una questione di attribuzione di comuni significati da parte di attori diversi⁴. Dato che la realtà sociale è “costruita”, un'organizzazione ha la facoltà di esternare (attraverso la propria cultura) una propria visione dell'ambiente che, qualora condivisa, finisce con l'istituzionalizzarsi. L'azienda diviene così legittimata dal contesto ad operare nell'ambiente con un grado di libertà che dipende dalla coerenza dei processi messi in atto rispetto alle “abitudini” dell'ambiente stesso. Tale coerenza deriva a sua volta dalla capacità dell'azienda di condividere la propria visione con attori esterni.

Nel terzo capitolo, che chiude la rassegna teorica sul tema indagato, ci si spinge ancora di più nello studio delle posizioni più recenti e controverse nel panorama delle scienze organizzative. Rimanendo nell'alveo delle discipline economico-aziendali, si dà conto delle influenze “critical” che stanno contribuendo ad ampliare il respiro della dialettica accademica⁵. In una prospettiva postmoderna, la realtà sociale consiste essenzialmente nelle descrizioni che, mediante il linguaggio, gli attori fanno di essa. Se la realtà sociale è linguaggio, è mediante la regolazione dei processi narrativi che le organizzazioni hanno la possibilità di influire sull'ambiente. In questa ottica dunque, tutti gli attori ai quali viene data la possibilità di intervenire

³ Pfeffer, J., Salancik, G. R., *The external control of Organizations*, Harper & Row, New York, 1978.

⁴ Gagliardi, P., *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986.

⁵ Knights, D., Wilmott, H., *Comportamento organizzativo*. Edizione italiana a cura di Mercurio R., Mangia, G., ISEDI, Torino, 2009.

sul “processo narrativo” sono potenzialmente inclusi nei confini aziendali, perché, come postulato dalla teoria degli stakeholder, sono portatori di interessi che debbono essere soddisfatti dalle scelte di *governance*.

Anche solo dopo questa breve introduzione, riteniamo facilmente percepibile come non solo il problema dei confini sia attuale e rilevante, ma anche come sia necessario proporre quadro aggiornato, sinottico e completo dei diversi punti di vista disponibili in letteratura sul tema, evidenziando, qualora vi siano, spazi di manovra per ulteriori integrazioni o revisioni critiche.

In ambito nazionale ed internazionale, il dibattito sulla collocazione dei diversi contributi in un quadro organico è tutt’altro che sterile: sul piano italiano il contributo di Garzella⁶ sui confini dell’azienda costituisce un importante punto di partenza che si interseca perfettamente con il lavoro di Eisenhardt e Santos⁷. Si tratta di analisi molto accurate e solide sotto il profilo della coerenza interna alle quali ci siamo preoccupati di affiancare un ecosistema di altre prospettive a formare un quadro complessivo e sinottico che, considerando anche la natura e la pubblicazione di alcuni contributi, ci sembra non esaustivo ma sufficientemente accurato.

La possibilità di avere uno schema organico per definire cosa si intenda per confine, e di riflesso per spiegare come l’azienda interagisce con il proprio ambiente, pare del tutto utile in un momento storico nel quale, più di sempre, si è persa quella rigida coincidenza fra confine giuridico e confine dell’azione aziendale, e nel quale dunque si hanno bisogno di “riferimenti” sui quali basare le integrazioni su modelli interpretativi (attuali) che possono essere integrati con successo.

Ecco dunque quali motivazioni ci hanno fatto sentire come “urgente” la necessità di proporre un quadro sinottico in grado di ricollocare i molteplici contributi presenti in letteratura in una matrice ontologica (il confine esiste?), epistemologica (il confine organizzativo è conoscibile?) e metodologica (come è conoscibile questo confine?)

⁶ Garzella S., *I confini dell'azienda: un approccio strategico*, Giuffrè, Milano, 2000.

⁷ Santos, F. M., Eisenhardt, K. M., *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, *Organization Science*, Sep/Oct, 2005, pp. 491-500.

strutturata. Scopo di questa matrice non è quello di attribuire maggiore o minore dignità ai vari approcci, ma di offrire un apparato che collochi in maniera quanto più ordinata e coerente i diversi contributi.

In particolare, attraverso l'analisi di un'esperienza statunitense, quella dell'Acadia National Park, basata su una specifica matrice relazionale dei circuiti di divisione del lavoro (la gestione dei rapporti con organizzazione satellite nonprofit denominata "Friends Group"), il capitolo quarto ha evidenziato come il concetto di "confine" sia effettivamente suscettibile di interpretazioni e significati che influiscono e sono influenzati dalle strategie aziendali. Si è pertanto lavorato per adottare una prospettiva "integrata" (ossia considerante molteplici ontologie) per spiegare le dinamiche di innovazione implicate nel rapporto azienda-ambiente. Con l'interpretazione dell'esperienza dell'Acadia National Park, si è avuto modo di testare quali utilità possono derivare dall'uso incrociato di paradigmi differenti nella lettura di una medesima situazione. La possibilità di avere letture alternative (ossia basate su premesse ontologiche differenti) di una "scena" complessa ha dimostrato infatti di poter portare a galla elementi ai quali si dovrebbe dare l'opportuno rilievo nella formulazione delle scelte organizzative fondamentali derivanti dal grado di apertura concesso all'azienda.

Il quadro teorico delineato nei primi tre capitoli ha dato pertanto prova di poter essere utilizzato con profitto, ibridando punti di vista ontologicamente complementari, ed introducendo un metodo di analisi che promette interessanti approfondimenti futuri.

Capitolo 1

IL RAPPORTO AMBIENTE-ORGANIZZAZIONE IN UNA PROSPETTIVA CONSOLIDATA

1.1 Premesse epistemologiche: il positivismo

Questo lavoro parte dall'analisi dei riflessi che la matrice ontologica fondamentale su cui poggia l'economia aziendale ha avuto nel suggerire quale rapporto leghi un'organizzazione al suo ambiente e quali riflessi scaturiscono da tale concezione nelle pratiche di progettazione strutturale cui si associa logicamente la dinamica dei confini.

Fin dal 1976, con le prime organiche considerazioni proposte dall'accademia, inizia infatti a farsi strada una concezione “moderna” di azienda, ispirata alle linee guida della ricerca tutt'ora largamente in uso, per la quale si propone, “in un crescendo di configurazioni di sistemi e sottosistemi perfettamente integrati e interagenti tra di loro, uno schema di analisi meglio rispondente alle esigenze di sintesi proprie” della [allora] presente era⁸”.

L'azienda è dunque concepita come un sistema, ossia un'entità variamente articolata e complessa che può essere progettata in virtù di un qualche criterio di appropriatezza rispetto alle istanze proposte dall'ambiente in cui “vive ed opera⁹”.

Per comprendere a fondo le premesse e le conseguenze che da questa visione dell'azienda sono scaturite, non si può pertanto non risalire all'origine ultima di questa prospettiva, perché è solo in questa maniera che diviene possibile capire come essa abbia informato le scienze aziendali (e la teoria organizzativa in particolare) sulle dinamiche relative alla strutturazione dell'organizzazione. Ci si domanda, cioè, da quale “visione del mondo” origini questa “visione dell'organizzazione”.

⁸ Bertini U. *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 7.

⁹ Catturi, G., *Lezioni di economia aziendale*, CEDAM, Padova, 1984, pp. 139-171.

Questa indagine, si badi, non è un'appendice analitica fine a se stessa, ma è il motore logico fondamentale con il quale sarà possibile impostare quella sinossi cui l'intero lavoro aspira, coerentemente con quel "percorso scientifico dell'economia aziendale" che, se è importante per i benefici che è in grado di generare nel nostro ambito di studi, risulta essenziale nel guidare la speculazione teorica che si viene a presentare nei primi tre capitoli di questo lavoro¹⁰.

Date queste premesse, si può analizzare dunque l'origine della visione sistemica dell'impresa. Per stessa attribuzione dei suoi fautori, questa prospettiva di analisi e definizione del fenomeno organizzativo s'ispira alla teoria generale dei sistemi del biologo tedesco Ludwig von Bertalanffy¹¹. Senza voler anticipare le riflessioni che verranno proposte nel paragrafo successivo, in questa sede ci preme solo collocare il contributo di von Bertalanffy in termini di "coordinate ontologiche".

Mentre i contenuti generali della teoria generale dei sistemi sono ben noti ai più, non sempre si pone la giusta enfasi sul fatto che Ludwig von Bertalanffy fosse uno degli esponenti di maggior rilievo del circolo di Vienna¹², un movimento culturale di

¹⁰ Ferraris Franceschi R., *Il percorso scientifico dell'economia aziendale: saggi di analisi storica e dottrinale*, Giappichelli, Torino, 1994.

¹¹ Bertini U. *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 13.

¹² Schlick è considerato il padre del circolo di Vienna e fondatore del positivismo logico (o neopositivismo). Schlick nasce a Berlino e studia fisica nella città natale e a Heidelberg con Max Planck, fino ad essere nominato titolare della cattedra di filosofia delle scienze induttive nel 1922. Nel giugno del 1936 viene colpito a morte da uno studente contestatore nazista mentre sale le scale dell'Università di Vienna.

Con la scomparsa di Schlick, avvenuta a 54 anni, termina ufficialmente l'esperienza filosofica del Circolo di Vienna, costituito nel 1924 su sua iniziativa ed organizzato in appuntamenti settimanali in cui i membri discutono gli scritti di Ludwig Wittgenstein (ed in particolare il suo *Tractatus logico-philosophicus* pubblicato nel 1921) e lavorano per realizzare l'Enciclopedia internazionale della scienza unificata. Negli anni di attività, il Circolo aggrega molti insigni intellettuali dell'epoca, profondamente eterogenei per competenze ed ambiti di ricerca (filosofi, sociologi, matematici, giuristi), facendo proprio il principio di verificaione.

Con lo scioglimento del Circolo di Vienna si chiude la fase europea del movimento avviato da Schlick, ma tuttavia non si esaurisce la sua diffusione giacché i suoi membri, emigrati in America per sfuggire al pericolo di ulteriori ripercussioni naziste, consentono al Neopositivismo di arrivare oltre oceano e di condizionare l'approccio metodologico di numerose discipline tra le quali la teoria economica .

grandissimo rilievo nei primi anni del novecento, la cui riflessione epistemologica ha contribuito fortemente a costruire l'approccio scientifico così come lo conosciamo oggi.

In particolare, il fulcro dell'approccio proposto dal circolo di Vienna si sostanzia nel principio di verifica¹³, sintesi della propria visione della filosofia della scienza ed assunto secondo cui una proposizione è scientifica se e solo se è verificabile: occorre una base esperienziale per poter affermare che una proposizione sia dotata di senso e dunque sia scientifica, possibilità esclusa alle proposizioni della metafisica che, essendo inverificabili, non hanno senso.

Ne consegue logicamente che non può esservi verifica se non esiste un'osservazione, e che quest'ultima ha bisogno di una realtà data ed esperienziabile per potersi sostanziare¹⁴.

È da queste considerazioni che le scienze aziendali ereditano un impianto ontologico "positivista", dal quale si dipanano le linee guida con le quali verrà approfondita la

La fase americana della corrente neopositivista è qualificata primariamente dagli scritti di Carnap degli anni '40 e '50, nei quali il filosofo vuole dimostrare che il mondo è basato su una struttura di conoscenze fondate sull'esperienza empirica, ma che tuttavia questa condizione non può condurre al soggettivismo. Caldwell, B., *Positivist Philosophy of Science and the Methodology of Economics*, in *Journal of Economic Issues*, Vol. XIV, No. 1., 1980. Hutchison T.W., *The Significance and Basic Postulates of Economic Theory*, Macmillan, London, 1938.

¹³ Il principio di verifica afferma che il significato di un enunciato è il suo metodo di verifica empirica. Già adombrato in C. S. Peirce, nei pragmatisti (fra i quali G. Vailati e M. Calderoni) e nell'operazionista P. W. Bridgman, tale principio viene teorizzato dagli empiristi logici sulla scorta della proposizione 4.024 del *Tractatus logico-philosophicus* di L. Wittgenstein: "comprendere una proposizione vuol dire sapere che accada se essa è vera". Attraverso un'interpretazione di tipo empirista di questa frase (non del tutto consona alle intenzioni del suo autore) e sotto il forte influsso di E. Mach e D. Hume, essi dichiarano la mancanza di significato degli enunciati *simmetrici* che non portino su possibili esperienze verificanti (per esempio, di enunciati metafisici come "Dio esiste", "Tutto è materia", "Il nulla nullifica" e così via). Enciclopedia Treccani.

¹⁴ "Osserviamo, in linea preliminare, che in ogni organismo "essere" e "struttura" sono aspetti né separati né separabili, anche se distinti. Riteniamo che lo studio di un'organizzazione nella sua realtà obiettiva, ovvero sotto l'aspetto ontologico, si debba riferire essenzialmente alla sua genesi, alla sua natura e alla sua struttura organizzativa". Daccò, G., *L'organizzazione aziendale*, CEDAM, Padova, 1990, p. 9.

natura delle relazioni tra sistema aziendale ed ambiente organizzativo, nella chiave che sarà presentata nei prossimi paragrafi.

1.2 La teoria generale dei sistemi

Nel 1972, quando von Bertalanffy pubblica il suo “*The history and status of general systems theory*”¹⁵, l’approccio sistemico è ormai ampiamente accreditato come il più idoneo a spiegare una molteplicità di fenomeni sociali (ivi compresi quelli organizzativi). Forte della consapevolezza che la nozione stessa di sistema affonda le proprie radici nella culla della filosofia europea (ad Aristotele si deve la celeberrima espressione “*l’intero è maggiore dalla somma delle sue parti*”) la prospettiva sistemica sembra aver superato l’approccio razional-analitico-riduzionista che, dal discorso sul metodo di Cartesio in poi, ne aveva rallentato lo sviluppo fino a quel momento.

Ma da dove trae origine la teoria dei sistemi e quali implicazioni ha prodotto nell’evoluzione della teoria organizzativa?

Il pensiero di Bertalanffy inizia a comporsi proprio negli anni di partecipazione al circolo di Vienna e sfocia nel 1968 con l’enunciazione della Teoria generale dei sistemi. In questo quarantennio, il biologo esprime più volte il proprio punto di vista sulla natura aperta dei sistemi naturali pubblicando contemporaneamente su riviste scientifiche¹⁶ e filosofiche¹⁷ ed evidenziando come le leggi delle più svariate discipline tendano ad assomigliarsi (celebre è l’esempio della legge di Pareto sulla distribuzione della ricchezza all’interno di una nazione e la legge di crescita allometrica usata in medicina per descrivere i rapporti di crescita fra i differenti organi rispetto alle dimensioni del corpo). Secondo l’autore, la convergenza fra leggi

¹⁵ Bertalanffy, L. von, *The history and status of general systems theory*, Academy of Management Journal, December 1972, pp. 407-426.

¹⁶ Nel 1950 pubblica sulla rivista “*Science*”, New Series, Vol 111 l’articolo “*The theory of open systems in physics and biology*” (pp. 23-29).

¹⁷ L’articolo “*An outline of General System Theory*”, probabilmente il più esaustivo ed internamente coerente sul pensiero di von Bertalanffy, viene pubblicato sul *British Journal of the Philosophy of Science*, pp. 134-165.

di campi differenti non è spiegata dall'omogeneità tra meccanismi causali e caratteristiche elementari delle entità naturali esistenti, ma dalla finitezza del numero di equazioni differenziali e degli schemi concettuali disponibili nonché dalla relativa semplicità del mondo (contemporaneo a von Bertalanffy) e dal fatto che le leggi utilizzate nella spiegazione dei fenomeni non tengono conto delle eccezioni che gli stessi possono manifestare. Da questa considerazione von Bertalanffy muove per asserire che molte delle relazioni valide nelle scienze naturali possono essere mutuare dalle scienze sociali in termini di valori medi e distribuzioni statistiche da tenere a riferimento nell'analisi dei fenomeni oggetto di studio¹⁸. Nella proposta di von Bertalanffy, la General System Theory è una disciplina scientifica di base, di estrazione logico-matematica, che si preoccupa di formulare principi validi in generale (proprio come la statistica che, per sua natura, può essere utilizzata nei più svariati ambiti).

Scrive von Bertalanffy alla fine degli anni '20:

“Dal momento che la caratteristica fondamentale degli esseri viventi è la loro organizzazione, lo studio delle singole parti o processi non può fornire una esaustiva spiegazione dei fenomeni naturali. In altre parole questa investigazione non ci dà informazioni sul coordinamento delle parti e dei processi. Perciò la biologia deve impegnarsi per trovare le leggi dei sistemi biologici (a tutti i livelli di organizzazione). Questa prospettiva, considerata un metodo di analisi ed investigazione verrà chiamata teoria sistemica degli organismi¹⁹”.

Il punto d'innovazione della teoria generale dei sistemi è che di fatto introduce il concetto di ambiente nell'analisi aziendale. Questo passaggio, apparentemente scontato, è invece una svolta epocale nella rappresentazione di tutte le variabili organizzative (tra cui, quella elettiva relativa alla struttura), che supera la

¹⁸ Bertalanffy, L. von, *An outline of General System Theory*, British Journal of the Philosophy of Science, 1, 1950, pp. 407-426.

¹⁹ Bertalanffy, L. von, *Kritische Theorie der Formbildung*, Berlin, Borntraeger; trad. in. *Modern Theories of Development*, Oxford, Oxford University Press, 1934, pp. 64 e successive.

frammentazione meccanicistica post-cartesiana²⁰ ed avvia una riflessione strutturata sul tema dei confini, accogliendo e sintetizzando i contributi di numerosi precursori²¹ che, in maniera indipendente e pressoché simultanea, avevano proposto negli anni precedenti approcci “dinamici” allo studio dei sistemi.

Il cuore della teoria generale dei sistemi sta nel proporre una distinzione fra sistemi aperti e chiusi che sostengono la *scientific doctrine of wholeness* senza sfociare in considerazioni metafisiche o vitalistiche²², ma riferendosi a concetti mutuati dalla biologia, ossia constatando che un sistema è aperto quando effettua scambi con agenti che non siano se stesso²³. In questa dinamica di scambio, un sistema aperto può mantenere uno stato di equilibrio che perdura nel tempo e che è evidentemente differente rispetto a quello raggiunto dai sistemi chiusi (per i quali, invece, vale semplicemente la seconda legge della termodinamica). Da qui la preclusione dell’equifinalità ai sistemi chiusi, dal momento che sono necessari gli scambi per far sì che si realizzi che uno stato finale comune a sistemi con caratteristiche, condizioni iniziali e percorsi di sviluppo differenti.

Poche righe che costituiscono lo spin per l’avvio di numerose track di ricerca che si svilupperanno a 360 gradi: anni più tardi Giannessi²⁴ declinerà le proposizioni di von Bertalanffy in chiave squisitamente aziendalista, definendo come obiettivo prioritario dell’azienda sia quello di mantenere l’equilibrio economico a valere nel tempo, mentre altri autori come Lawrence e Lorsch parleranno di integrazione e

²⁰ La *Bête machine* (la macchina-animale), è il concetto proposto da Cartesio per introdurre una differenza fondamentale fra animali e uomini (Homme Machine).

²¹ Tra gli altri: Ashby, W. R., *Effect of Controls on Stability*, Nature (London), Vol. 55, No. 3933, pp. 242-243, February 1945 e Lotka, A., *Elements of Physical Biology*, Dover, New York, 1956.

²² Il vitalismo è una corrente di pensiero che esalta la vita intesa principalmente come forza energetica e fenomeno spirituale, al di là del suo aspetto biologico materiale.

²³ “Se vogliamo che tutto rimanga com’è, bisogna che tutto cambi”, scriveva Giuseppe Tomasi di Lampedusa nel suo celeberrimo “Il Gattopardo”, pubblicato postumo nel 1958 ed espressione quanto mai utile per spiegare il punto di partenza della prospettiva bertalanffyana.

²⁴ Giannessi E., *L’equazione del fabbisogno di finanziamento: nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano, 1982.

differenziazione necessaria e Williamson definirà l'azienda in termini di gestione degli scambi con il proprio ambiente²⁵ (teoria dell'agenzia).

Se l'obiettivo del biologo austriaco era di fornire un quadro teorico generale di riferimento nell'interpretazione dei fenomeni organizzativi, tale bersaglio sembra senza dubbio centrato, visto che, come si vedrà in seguito, la distinzione tra sistema aperto e chiuso ha travalicato negli anni i confini della prospettiva modernista, arrivando ad influenzare, quando più evidentemente, quando in maniera più sommersa, il pensiero di scienziati collocati in prospettive del tutto differenti.

È grazie alla sua riflessione sulla scelta “sistema aperto o sistema chiuso” che si dipana quel filo conduttore che, sul rapporto organizzazione/ambiente, attraversa il pensiero organizzativo di tutto il novecento. In questa speculazione i confini sono la manifestazione di una connessione fra la parte ed il tutto, fra singolo e gruppo: segno tangibile o simbolo che può essere amministrato piuttosto che descritto, in ogni caso, sempre, rappresentato.

In quest'ottica sembra lecito ritenere che l'uso che i fautori della prospettiva modernista hanno fatto della teoria generale dei sistemi sia servito a rafforzare dall'esterno la logica di fondo della prospettiva stessa, facendo leva sulle istanze di superamento delle organizzazioni “chiose” che dagli anni sessanta sempre più insistentemente hanno accompagnato lo sviluppo degli studi organizzativi. Rimane da capire quanto nella volontà originaria dell'autore vi fosse l'intenzionalità di collocarsi così strettamente nell'alveo di un'ontologia positivista (il sociologo americano Scott, trent'anni più tardi imposterà il suo famoso scritto “*Organizations: rational, natural and open systems*” collocherà la dicotomia aperto/chiuso in una posizione trasversale rispetto alle ontologie di riferimento²⁶): di certo c'è il debito

²⁵ Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 1975.

²⁶ Scott, R., *Organizations: Rational natural and open systems*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1992; trad. it. *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1994, pp. 105-121.

intellettuale che le scienze organizzative hanno nei confronti di von Bertalanffy, l'inventore della *General Systems Theory: the skeleton of science*²⁷.

1.2.1 La divisione in livelli d'analisi

Effettivamente, come evidenziato da Boulding negli anni '50, le considerazioni di von Bertalanffy sulla natura sistemica della realtà, aprono la strada a due approcci di ricerca fra di loro complementari: da un lato si costruisce un unico modello generale valido per spiegare fenomeni rilevati da differenti discipline, dall'altro si ordina l'empiria in una gerarchia basata su gradi di complessità organizzativa crescente (livelli di analisi) ad ognuno dei quali si associa un livello di astrazione appropriato²⁸.

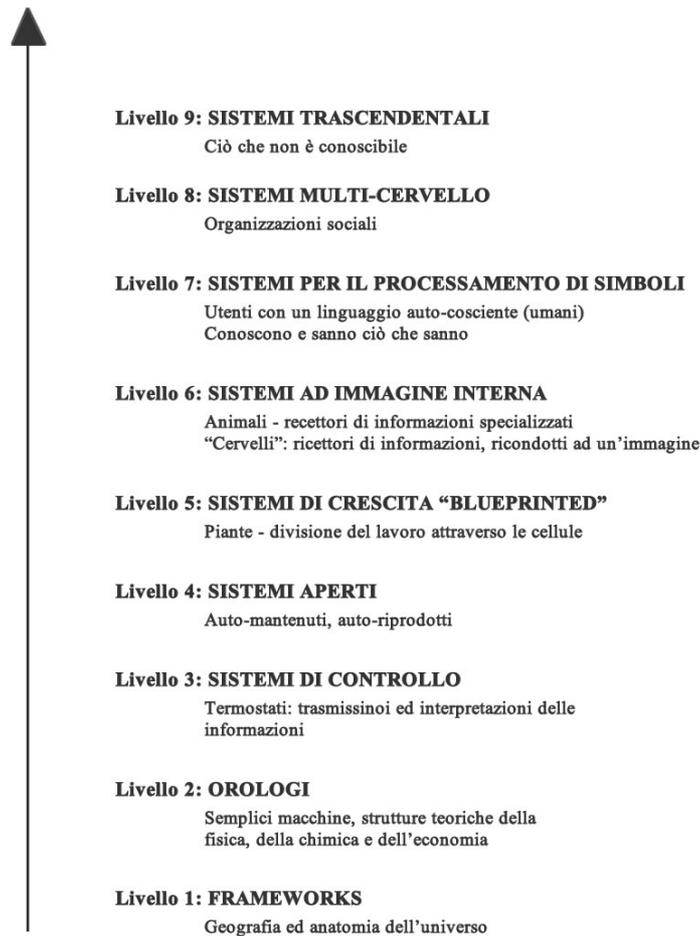
Boulding abbraccia la seconda strada e crea un corollario alla teoria generale dei sistemi che sarà di grande utilità per indirizzare le ricerche successive: concependo i sistemi come *matrioske* (ogni livello incorpora le caratteristiche del precedente, estendendole), l'economista di Liverpool ha posto l'attenzione sull'importanza di definire il livello di analisi delle teorie e delle metodologie organizzative, incoraggiando i teorici a dichiarare l'estensione dell'ambiente di riferimento (e dunque a definire i confini dei subsistemi che lo compongono) nello studio di un determinato fenomeno²⁹.

²⁷ Boulding, K. E., *General systems theory: the skeleton of science*, Management Science, Vo. 2 No. 3, pp. 197-208, 1956.

²⁸ Boulding, K. E., *General systems theory: the skeleton of science*, Management Science, Vo. 2 No. 3, p. 200, 1956.

²⁹ Hatch, M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997, trad. it. Hatch, M. J., *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2009.

Figura 1 Gerarchia della complessità dei sistemi



Fonte: Pondy, L. R., *Beyond open system models of organization*, E:Co Issue Vol. 7, p. 123, 2005.

In effetti il modello di Boulding³⁰ prende spunto dalla teoria generale dei sistemi per portare all'attenzione della comunità scientifica il fatto che modelli teorici adeguati

³⁰ Tra i vari contributi di analisi dell'organizzazione dei sistemi attuato da Boulding, si riporta quello di Scott, per le ragioni che verranno esplicitate in conclusione al capitolo. Sinteticamente, i tipi di sistema sono: 1) *Frameworks*, ossia sistemi fatti di strutture statiche come la disposizione degli atomi in un cristallo, l'anatomia di un animale, il sistema di catalogazione usato in una biblioteca o un organigramma. Si tratta di sistemi che possono divenire anche molto complicati, ma mai complessi. 2) *Orologi*, sistemi dinamici semplici con moto predeterminato, come il sistema solare, la diffusione delle informazioni, un ciclo economico in una economia di tipo "laissez-fair". Si distinguono dai primi perché variano nel tempo in una modalità "prevedibile". 3) *Sistemi di controllo*: sistemi capaci di autoregolazione secondo un obiettivo o un criterio prescritto dall'esterno, comune un termostato, un missile, o un ciclo economico in una economia centralizzata. A differenza dei sistemi di secondo

stagnino al massimo al livello 4, senza riuscire ad andare oltre, mentre la conoscenza di fattualità empiriche stenta a consolidarsi praticamente a tutti i livelli (anche a livello di strutture statiche, si fa fatica a descrivere adeguatamente la complessità delle strutture coinvolte, perché ad esempio la teoria della catalogazione non è sufficientemente sviluppata da indicizzare idee, eventi e teorie).

1.3 Il condizionamento dell'ambiente sul sistema delle decisioni aziendali

Modelli e teorie “adatte”: questo è il fronte su cui si concentrano gli studi organizzativi degli anni '60 e '70. Si segue il solco avviato da Von Bertalanffy e prolungato da Boulding con la sua gerarchizzazione, cercando “casi” in cui risulti evidente la superiorità esplicativa del nuovo modo di concepire ambienti ed organizzazioni. Questa postura, che s’inserisce chiaramente nell’alveo di una prospettiva positivista cui, più o meno consapevolmente, molti teorici dell’organizzazione del tempo si rifanno, condiziona l’obiettivo delle ricerche dei due decenni successivi alla formulazione della teoria sistemica: si ritiene infatti che, se si conoscono i principi base del funzionamento dei sistemi, se le caratteristiche degli stessi sono conosciute e ben concettualizzate, se si è in grado di stabilire quando c’è chiusura o apertura (e dunque scambio con l’ambiente), allora ha senso cercare delle ricorrenze (ed i relativi strumenti) che spieghino quali interventi di

livello, in quelli di terzo c’è una distinzione tra regolatore ed operatore. 4) *Sistemi aperti*: sistemi capaci di automantenimento sulla base dell’utilizzo di risorse ambientali, come le cellule o le fiamme. 5) *Sistemi a crescita programmata*: sistemi che si riproducono non per duplicazione, ma producendo semi o uova che contengono istruzioni prestabilite per lo sviluppo, come il sistema ghianda-quercia o quello uovo-gallina. 6) *Sistemi ad immagine interna*: sistemi capaci di consapevolezza dettagliata dell’ambiente, in cui l’informazione è ricevuta ed organizzata in una immagine o struttura cognitiva dell’ambiente nel suo complesso, ma senza richiedere auto-coscienza. È questo il livello degli animali. 7) *Sistemi che trattano simboli*: sistemi che possiedono coscienza e sono pertanto capaci di utilizzare un linguaggio. Gli uomini funzionano a questo livello: sono in grado di generalizzare le informazioni in idee e simboli che li rappresentano. 8) *Sistemi multi-cervello*: si tratta di sistemi sociali, composti da soggetti di livello sette con un ordine sociale e una cultura comuni. Sono letteralmente sistemi con diversi cervelli, collezionati creando un senso di ordine sociale. 9) *Sistemi trascendentali*: Sistemi composti di “assoluti ed inconoscibili” inevitabili. Scott, R., *Organizations: Rational natural and open systems*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1992; trad. it. *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1994, pp. 106-107.

progettazione organizzativa possano risultare più efficaci nel rispondere a specifiche caratteristiche ambientali³¹.

Cosa ha incentivato questo “*paradigm shift*”, oltre agli studi di Von Bertalanffy? Affievolitosi il primato scientifico del Taylorismo, riprende vigore e si porta all’attenzione del dibattito teorico, lo *Human Relations Movement*³², il principale complementare dello *Scientific Management*, nato grazie alle riflessioni di Elton Mayo sull’incomparabilità del fattore lavoro rispetto agli altri componenti della produzione e per anni soffocato dal primato scientifico propugnato dai sostenitori dell’organizzazione scientifica del lavoro.

Nel 1931, lo psicologo australiano pubblica un testo in cui condensa le riflessioni sviluppate nel corso di una ricerca-intervento pionieristica e del tutto inusuale per il tempo³³. Si tratta di una famosa serie di ricerche sperimentali avviate dal 1927 presso gli stabilimenti Hawthorne della General Electric, intraprese con l’intento di rilevare qualche tipo di correlazione tra le condizioni d’illuminazione degli ambienti di lavoro e la produttività. L’esperimento (e le considerazioni che ne seguirono) divenne però famoso per un altro motivo del tutto inatteso: Mayo scoprì che più che rispetto al grado d’illuminazione, i dipendenti erano sensibili a fattori motivazionali “secondari”³⁴, dovuti al sentirsi coinvolti in una sperimentazione che cercava di migliorare la loro condizione³⁵.

³¹ Benassi, M., *L’ambiente*, in Costa G., Nacamulli R. C. D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. 2, Utet, Torino, p. 8, 1997.

³² Lo Human Relation Movement è una corrente di ricerca e intervento della psicologia del lavoro che si concentra sull’importanza dell’elemento umano nel condizionare le sorti di un’organizzazione. Scopo di quest’ultima, infatti, non è solo di realizzare prodotti in maniera efficiente, ma anche quello di preoccuparsi del *wellbeing* aziendale, focalizzandosi sulla qualità delle relazioni fra i lavoratori e sul loro grado di coinvolgimento nella definizione degli obiettivi aziendali e nel condizionamento dei risultati.

³³ Mayo, E., *The social problems of an industrial civilization*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945.

³⁴ Oggi con l’effetto “Hawthorne” si intendono proprio le variazioni temporanee di un comportamento causate dalla presenza di osservatori esterni.

³⁵ In particolare, a seguito di queste prime ricerche, Mayo evidenziò l’importanza di aumentare la motivazione dei lavoratori attraverso la creazione di un ambiente di lavoro amichevole in cui i

Bisogna però attendere fino al 1945, a quattro anni dalla scomparsa di Mayo, per assistere ad una “riscoperta” degli esperimenti dello psicologo rilevante non tanto per i suoi contenuti, ma perché porta alla ribalta le premesse, la contaminazione transdisciplinaria ed i metodi fatti propri da un intero filone di ricerca (noto come *organizational behavior*) sorto proprio con gli esperimenti di Hawthorne e portato avanti da illustri scienziati come Mary Parker Follett e Douglas McGregor.

Se quella dei sistemi è una teoria generale, è giusto che venga testata in casi specifici ma generalizzabili, alla ricerca di una modellizzazione che fornisca spunti di azione per la progettazione organizzativa (alla quale, in nessun caso, si vuole rinunciare, secondo un’impostazione positivista).

Von Bertalanffy propone un *framework* di riferimento (rivoluzionario rispetto a quello taylorista), Boulding designa uno schema per evidenziare il livello di analisi in cui concentrare gli sforzi della ricerca, Mayo sperimenta un metodo di verifica empirica. Ci sono tutti gli elementi per indirizzare gli studi organizzativi della seconda metà del ‘900: uno sforzo di ricerca che, dallo studio cardine di Burns & Stalker³⁶, cercherà di trovare dei modelli di risposta ed adattamento ad un ambiente che cambia. Pagine e pagine di scritti organizzativi affollano riviste e biblioteche di tutto il mondo: sta nascendo la teoria delle contingenze³⁷.

1.3.1 Influenza sulle strutture aziendali

Quando le scienze aziendali si dedicano all’analisi della teoria delle contingenze accade sovente che si citi uno studio che, più di qualsiasi altro, ha contribuito all’affermarsi della prospettiva situazionale. Si tratta del lavoro di Tom Burns e

lavoratori venissero coinvolti in attività giudicate come “importanti” e suddivisi in gruppi di lavoro in contatto diretto e continuo con il management.

³⁶ Burns T., Stalker G., *The management of innovation*, Tavistock, Londra, 1961.

³⁷ Parlando di approccio situazionale, è di vitale importanza la riflessione fatta a posteriori da Gareth Morgan nel tracciare una sintesi dei contributi sviluppati nel continuum meccanicismo-organicismo: “le organizzazioni sono sistemi aperti [...] che soddisfano [...] bisogni interni [...] e si adeguano [...] ai cambiamenti ambientali [...]; non c’è un modello valido in ogni situazione [...] ma bisogna realizzare [...] allineamenti e buona integrazione”. Morgan, G., *Images: le metafore dell’organizzazione*, F. Angeli, Milano, 1989, p. 68.

George Macpherson Stalker che, pubblicato nel 1961 dal Tavistock Institute³⁸ di Londra, mostra una correlazione tra proprietà ambientali e pratiche di gestione. Attraverso l'analisi di un campione di 20 aziende del Regno Unito organizzate in 4 settori attività (tessile, meccanico, radiotelevisivo, elettronico), i due autori inglesi scoprono che lo stile organizzativo e di direzione reagisce, in termini di apertura e flessibilità, alla natura (stabile o instabile) dell'ambiente, scegliendo di volta in volta tra un insieme di opzioni organizzative giacenti in un continuum di stili direzionali: *“there seemed to be two divergent systems of management practice [...]. One system, to which we gave the name mechanistic, appeared to be appropriate to an enterprise operating under relatively stable conditions. The other, organic, appeared to be required for conditions of change³⁹”*.

L'innovazione delle proprietà delle organizzazioni si viene a determinare come risposta adattiva alle caratteristiche ambientali, esprimendo la volontà di scongiurare l'inerzia al cambiamento e di evitare la formulazione di risposte non interessanti per un uditorio in evoluzione, diventato sensibile ad altri linguaggi e forme espressive rispetto a quelli conosciuti dall'organizzazione.

³⁸ Grazie ad una donazione della *Rockefeller Foundation*, e per volontà di un gruppo di elementi di spicco della *Tavistock Clinic*, tra i quali vale la pena ricordare Eric Trist e Fred Emery, nasce nel 1946 il Tavistock Institute: un'organizzazione non-profit tutt'ora in vita che “studia fenomeni contemporanei applicando le scienze sociali. [...] L'Istituto è coinvolto nella valutazione e nella ricerca, nello sviluppo organizzativo e nella gestione del cambiamento, nella formazione e nello sviluppo professionale dei manager e in tutti i servizi di supporto al cambiamento sostenibile e all'apprendimento continuo”. <http://www.tavistock.org/>.

³⁹ Burns T., Stalker G., *The management of innovation*, Tavistock, Londra, 1961, p. 5.

Tabella 1 Il modello di Burns e Stalker

Ambienti stabili richiedono...	Ambienti mutevoli richiedono...
Sistemi meccanici caratterizzati da: <ul style="list-style-type: none">• suddivisione spinta dei compiti;• enfasi su autorità e controllo;• comunicazione basata su ordini;• obbedienza ai superiori;• prestigio connesso alla posizione occupata;• forte ricorso alla gerarchia;	Sistemi organici caratterizzati da: <ul style="list-style-type: none">• scarsa enfasi sulla specializzazione;• forte ricorso all'esperienza;• ridefinizione dei compiti;• orientamento diffuso alla soluzione dei problemi;• forte interazione laterale;• attenzione agli obiettivi;

Fonte: nostra elaborazione dall'originale di Burns e Stalker

Sono passati quarant'anni dagli incontri di Vienna, l'impostazione di Schlick, pur con le dovute implementazioni, si è rafforzata, ed è come se all'improvviso, forte della teorizzazione Bertalanffiana, fosse tutta la postura epistemologica neo-positivista ad entrare nella teoria organizzativa. Anche se in maniera mai esplicita, l'influenza dei principi di omeostasi, auto-regolazione ed equifinalità è infatti evidente negli scritti di Burns e Stalker, tanto che non appare un caso il ricorso all'espressione "sistemi organici": come per la cellula o il batterio, anche l'agente organizzativo ha l'opportunità di scambiare con l'ambiente i flussi (di risorse, informazioni, decisioni) che gli occorrono per mantenere una certa coerenza con il proprio contesto, conferendo in questo scambio una componente di intenzionalità progettuale sui propri obiettivi, sull'organizzazione del lavoro, sul tipo di autorità, sui contenuti delle comunicazioni e sul tipo di coinvolgimento dei dipendenti. La natura sociale (e non esclusivamente biologica) dei sistemi "Tavistockiani", fa sì che questi occupino un posto speciale nel quarto livello della gerarchia di Boulding, perché possono intervenire al loro interno in risposta alla stabilità/instabilità ambientale. Ora l'utilità della teoria generale dei sistemi per le scienze organizzative diventa chiara, e si apre la strada a numerosi studi che si svolgeranno negli anni successivi: tra l'inizio degli anni sessanta e la fine degli anni settanta, si delinea un nuovo fronte di ricerca, "anglosassone" per cultura e "behaviorista" per impostazione metodologica.

È il 1967 quando dalla *Division of Research* della *Graduate School of Business Administration* della *Harvard University* esce un libro che avrà un notevole impatto nel condizionare la postura dell'economia aziendale nello studio del rapporto organizzazione-ambiente. *Organization and Environment* è infatti una pietra miliare nel percorso di sviluppo dell'approccio situazionale, scritto da Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch per far luce sulle strategie perseguite dalle organizzazioni per adattarsi all'ambiente.

Nel capitolo introduttivo al libro, i due autori dichiarano di concepire le organizzazioni come un sistema aperto nel quale i comportamenti dei membri dipendono non solo dalla struttura formale dell'organizzazione e dalla natura delle attività, ma anche dalle aspettative di ruolo generate dalle interdipendenze sociali interne al sistema. Man mano che le dimensioni organizzative si accrescono, sorge l'esigenza di differenziare il sistema in sotto-sistemi che siano relativamente più semplici da gestire rispetto all'intero e che al loro volta vengano integrati per mantenere l'autosufficienza complessiva⁴⁰, in una logica di complessivo adattamento agli ambienti esterni.

Nella logica proposta, per differenziazione si intende dunque “la differenza negli orientamenti cognitivi ed emotivi dei manager di differenti unità”, mentre per integrazione corrisponde alla “qualità dello stato di collaborazione che esiste tra unità che necessitano di uno sforzo coordinato per rispondere alle istanze ambientali⁴¹”.

Lo studio di Lawrence e Lorsch diviene parte fondamentale nel recepimento che l'economia aziendale ne fa nel suggerendo come gli interventi di progettazione delle strutture organizzative dovrebbero assecondare le caratteristiche aziendali. “Si comprende dunque come non possano esistere soluzioni organizzative ottimali per qualsiasi azienda e per qualsiasi epoca storica, ma come le soluzioni pro tempore

⁴⁰ Lawrence P. R., Lorsch J. W., *Organization and environment. Managing differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1967, pp. 6-7.

⁴¹ Lawrence P. R., Lorsch J. W., *Organization and environment. Managing differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1967, p. 11.

convenienti per una data impresa vadano pazientemente ricercate considerando il concreto configurarsi delle variabili coinvolte⁴²”.

Il ricorso ai concetti di differenziazione ed integrazione non è affatto nuovo, ed anzi è stato in qualche modo formalizzato fin dagli albori delle scienze organizzative da autori quali Fayol, Mooney o Urwick, durante il loro tentativo di individuare la tanto auspicata *one best way* nella separazione delle attività fra gruppi di lavoro distinti.

Nello studio del '67, però, si adotta una prospettiva sistemica e si procede per la prima volta all'identificazione di tre specifiche dimensioni lungo le quali definire le differenze nel modo di pensare e di lavorare dei manager di differenti unità: orientamento temporale, orientamento interpersonale e formalizzazione della struttura.

Studiando 10 organizzazioni in 3 ambienti differenti per complessità, incertezza e tasso di cambiamento, i ricercatori di Boston riscontrano una correlazione diretta tra caratteristiche ambientali, differenziazione tra le unità e percentuale di manager in ruoli di integrazione.

Tabella 2 Incertezza ambientale, differenziazione, integrazione

Settori	Plastica	Alimentare	Imballaggi
Incetezza Ambientale	Alta	Moderata	Bassa
Differenziazione tra le unità	Alta	Moderata	Bassa
Percentuale di manager in ruoli d'integrazione	22	17	0

Fonte: Lawrence P. R., Lorsch J. W., 1972, *Environmental Factors and Organizational Integration, Organizational Planning: Cases and Concepts*, Homewood, III.: Irvin and Dorsey, p. 45.

Con lo studio di Lawrence e Lorsch, la legge della varietà necessaria, derivata dalla teoria generale dei sistemi, contribuisce alla creazione di un corpus concettuale organizzativo: un sistema che voglia rispondere alle istanze ambientali deve poter comunicare con l'esterno e, per il principio suddetto, deve avere un grado di complessità uguale o superiore rispetto all'ambiente stesso. L'approccio situazionale

⁴² Coda V., *Progettazione delle strutture organizzative: modelli di analisi*, F. Angeli, Milano, 1989, p. 21.

proposto da Burns e Stalker inizia a farsi forza dei riscontri empirici provenienti da indagini metodologicamente molto solide e che, nel rigore di un orientamento strettamente quantitativo, sono accolti di buon grado tanto dalla comunità scientifica quanto da quella dei practitioner, perché non pretendono di propugnare il “miglior modo di organizzare”, ma semplicemente suggeriscono le caratteristiche e gli orientamenti che possono condurre a buone performance date le specifiche domande dell’ambiente⁴³.

L’impatto sulle generazioni di manager è impressionante: intere scuole di business inizieranno a enfatizzare che il tasso di crescita del cambiamento ambientale deve essere accompagnato da un adattamento delle organizzazioni in termini di differenziazione delle unità organizzative (ciascuna specializzata in risposte a domande diverse provenienti dall’ambiente) e tenendo conto di ristabilire unità e coordinamento attraverso l’introduzione di figure di raccordo.

Stanti le considerazioni in parola, è più semplice comprendere come possa la teoria delle contingenze aver contribuito allo sviluppo di una riflessione sui confini organizzativi: di fatto Burns, Stalker, Lawrence e Lorsch hanno indagato il concetto di confine organizzativo a partire dall’analisi dell’incertezza ambientale.

Effettivamente, per comprendere il rapporto tra incertezza (dell’ambiente) e confini (dell’organizzazione) occorre comprendere esattamente cosa s’intenda con il primo termine. Nel 1972 Robert Duncan, seppur con approccio critico alla teoria delle contingenze (come verrà ribadito nelle conclusioni a questo capitolo) fisserà due dimensioni basilari nella definizione dell’incertezza: “la complessità (ossia il numero e la diversità delle componenti di un ambiente) e il tasso di cambiamento (ovvero la

⁴³ Nell’abstract di *Organization and Environment*, Lawrence e Lorsch si chiedono: “*what organizational characteristics are required to deal effectively with external market and technological conditions? This is the central question which this book addresses. Such a question is quite different from the central theme of most earlier organizational studies, which have tended to focus on the question of what is the one best way to organize, irrespective of the external environmental conditions facing the business*”.

rapidità con cui tali componenti si modificano)⁴⁴”. Quando l’incertezza è alta significa che l’ambiente esprime domande sempre nuove, tali da costringere l’organizzazione, motivata dal continuo desiderio di fornire risposte continuamente coerenti, a derogare alla gerarchia ed alle routines in favore di una decentralizzazione dell’autorità tale da garantire una adeguata flessibilità. È come se si venissero a creare tante sub-organizzazioni distinte progettate con specifici orientamenti cognitivi ed emotivi in funzione delle specifiche domande ambientali alle quali debbono rispondere: l’integrazione diventa allora un escamotage cui si ricorre solo quando le sub-routines della singola unità non siano sufficienti a fornire una risposta credibile nei confronti dell’ambiente.

Figura 2 Rilevare l’incertezza ambientale: un modello di riferimento

		TASSO DI CAMBIAMENTO	
		Basso	Alto
LIVELLO DI COMPLESSITA'	Basso	Bassa incertezza	Moderata incertezza
	Alto	Moderata incertezza	Elevata incertezza

Fonte: Duncan, R., *Characteristics of Perceived Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, American Science Quarterly, vol. 17, 1972, pp. 313-327.

⁴⁴ Hatch, M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997, trad. it. Hatch, M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997, p. 101.

L'anello logico che congiunge dunque incertezza e confini sta proprio in questa tensione continua dell'organizzazione a ricercare una relazione univoca tra domanda e risposta: è il frutto di questo processo di ricerca di coerenza tra interno ed esterno a definire proprio ciò che sta dentro da ciò che rimane fuori dall'organizzazione.

Sarà la pressione ambientale ad incentivare il progettista a ridisegnare di volta in volta i confini, aggiungendo, dividendo o rimuovendo unità all'unicum organizzativo. In altre parole, l'unità del sistema sarà garantita dai ruoli di integrazione che, riconoscibili essenzialmente sotto un profilo formale (nel senso barnardiano del termine), manterranno distinto l'"io" organizzativo dal "tu" ambientale.

Questa dinamica, in una prospettiva squisitamente positivista, non sfocerà mai, però, nel sollevare una questione di definizione dell'identità (come si osserverà più avanti), perché le unità organizzative sono deliberatamente progettate per rispondere ad uno specifico tipo di domanda ambientale, e perché non vi è un ruolo attivo nella definizione della stessa.

Anche per i membri dell'*Industrial Administration Research Unit* dell'Università di Aston (Birmingham), che fin dal 1968 si applicano in una fiorente produzione scientifica tesa a confermare empiricamente l'esistenza di un rapporto tra contesto e caratteristiche organizzative, rimangono saldi i punti costitutivi dell'approccio Harvardiano. Tra gli altri, ad esempio Hickson, Pugh e Inkson si impegnano in lavori che, data la consistenza campionaria e la solidità metodologica, non trovano particolari ostacoli nel confermare la relazione tra le principali variabili contestuali (*contextual variables*) e le principali variabili strutturali (*structural variables*)⁴⁵.

Nel loro *paper* "*Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication*", gli autori confermano con un'analisi in forma semplificata i risultati di un precedente studio nel quale si rilevava uno speculare andamento nei "valori scalati" di

⁴⁵ Hickson D.J., *The Context of Organizational Structure*, in *Administrative Science Quarterly*, 14, pp. 318-329.

“*workflow integration-dependence*” e “*structuring of activities – concentration of authority*”), chiedendosi quale sia la causa alla base di tale tendenza.

Leggendo gli scritti di questi autori, si respira la latente dimensione contingentista alla quale gli stessi aderiscono nell’inferire i dati empirici rilevati (e nel fissare dunque una variabile indipendente scelta tra contesto e struttura): “secondo la prospettiva contingente [...], il principio della *one best way*, in sostanza, è sostituito dal principio del *one better fit* nel senso che le modalità organizzative da adottare per la divisione ed il coordinamento del lavoro devono essere adatte e coerenti a ciascun fattore contingente identificato come critico⁴⁶”. Il fronte situazionale non mette dunque in dubbio la natura “imperativa” (indipendente) del contesto, condizione alla quale l’organizzazione deve solo cercare una “adeguata” risposta organizzativa⁴⁷.

Il processo di affermazione del movimento situazionale sembra inarrestabile, tanto che nel 1978 Meyer lo dichiarerà “una teoria ampiamente accettata e di fatto non più oggetto di ulteriori e sostanziali controversie⁴⁸”. In realtà, parallelamente al movimento *mainstream*, si viene rafforzando il fronte di coloro i quali, pur rimanendo nell’alveo della prospettiva positivista, si dichiarano non del tutto persuasi dagli assunti (spesso non dichiarati) sui quali i contingentisti basano la propria proposta teorica.

Le pressioni dei dubbiosi, unite alla difficoltà di trovare riscontri empirici eloquenti in grado di confermare le previsioni teoriche contingentiste, sfociano nel 1981 in un famoso paper della Schoonhoven⁴⁹ nel quale si fanno emergere (anche mediante un

⁴⁶ Mercurio R., Testa F., *L’analisi organizzativa del Business System*, in Mercurio R., Testa F., *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 6.

⁴⁷ “*The structure of an organization is closely related to the context within which it functions, and much of the variation in organization structures might be explained by contextual factors*”. Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C., *The Context of Organizational Structure*, in *Administrative Science Quarterly*, 14, 1969, p. 91.

⁴⁸ Meyer, Marshall W., and Associates, *Environments and Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, 1978, p. 18.

⁴⁹ Schoonhoven, C. B., *Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency “Theory”*, *Administrative Science Quarterly*, n. 26, 1981, pp. 349-377.

approfondito studio nel settore medico) le assunzioni implicite nel linguaggio della teoria della contingenza⁵⁰.

Sul finire degli anni '70, dopo più di un ventennio passato “alla ribalta”, la prospettiva contingentista sembra far più fatica a spiegare i comportamenti organizzativi ed a fornire indicazioni di progettazione organizzativa esaustive. La possibilità di considerare questa teoria come generale⁵¹ (nel senso di generalmente applicabile) sarà addirittura indicata nel '78 un’“illusione” da Longenecker e Pringle: *“one who proposes contingency concepts as a general theory attempts the difficult feat of building a unified body of thought from such nebulous item as “it all depends” and “situational variables”. Concluding correctly that management principles of one kind or another lack universality, the contingency theorist attempts to build a theoretical edifice from bricks of non-universality^{52”}.*

L’approccio situazionale non viene criticato tanto per la sua validità concettuale, quanto per la sua concreta applicabilità come metodo di ricerca: di fatto non ci sono limiti sulle variabili che possono essere incluse nel valutare le determinanti delle performance di sistema, né si specifica quali interazioni occorranza tra dette variabili.

⁵⁰ La Shoonhoven, rileggendo la versione Galbraithiana della teoria delle contingenze, evidenzia come manchi quella dichiarazione di proposizioni interrelate che comunemente ci si aspetta nella dichiarazione di una disciplina. Per questo va considerata quale strategia di orientamento (o, meglio, metateoria), che nel tempo gli autori hanno stratificato partendo dal concetto di “appropriatezza”, “congruenza”, “consistenza”, “conformità”, “allineamento”: tutte dichiarazioni tanto suggestive quanto ambigue. Questa mancanza di chiarezza, dice la Shoonhoven, offusca il fatto che le interazioni empiriche vengono di fatto predette: quando infatti si sostiene che la relazione fra due variabili (es. tecnologia e struttura), determina il risultato di una terza variabile (es. efficacia organizzativa), si sta implicitamente sostenendo che esiste un’interazione fra le prime due variabili (questa interazione non viene mai testata in termini statistici). Manca inoltre ogni indizio specifico su come considerare le interazioni presentate, e quindi il linguaggio utilizzato si presta a numerose formalizzazioni matematiche (funzioni di corrispondenza) che, in ogni caso, dovrebbero essere sviluppate ipotizzando linearità e simmetria delle relazioni tra variabili, con l’inevitabile contraddizione di considerare la combinazione “basso-basso” alla stessa stregua della combinazione “alto-alto”.

⁵¹ Luthans, F., Stewart, T. I., *A General contingency Theory of Management*, Academy of Management Review, Vol. 2 Issue 2, 1977, pp.181-195.

⁵² Longenecker, J. G., Pringle, C. D., *The Illusion of Contingency Theory as a General Theory*, Academy of Management Review, Vol. 3 Issue 3, 1978, pp. 679-683.

Si pone un dubbio rilevante sulla significatività dell'espressione "variabili situazionali e di management interagiscono nel condizionare le performance organizzative". Ed è qui che la teoria contingentista finisce con lo scontrarsi con il principio cardine della prospettiva (positivista) di cui è figlia: il verificazionismo, criterio ancora preferito nel giudicare una buona teoria, per il quale c'è bisogno di una chiara ed esatta definizione delle proposizioni teoriche e delle variabili che operazionalizzano tali proposizioni.

L'approccio situazionale manca nell'esplicitare un set di variabili per la misurazione delle performance di sistema, né le articola in livelli di analisi (interno, esterno) utili per dirimere eventuali incompatibilità fra obiettivi organizzativi che intendono rispondere a differenti domande ambientali. Inoltre i modelli mentali dei decisori condizionano le percezioni degli stessi al punto tale che ciò che definiamo "incertezza ambientale" in realtà rappresenta la concezione dei soggetti che sono chiamati a valutare l'ambiente⁵³.

Tutti questi aspetti mettono in luce inoltre quanto risulti difficile considerare il doppio binario su cui la contingenza si muove: non è verosimile immaginare le variabili ambientali come "date", e dunque non soggette alle leggi di equifinalità ed omeostasi, perché, in quanto componenti del medesimo sistema, ambiente ed organizzazioni si condizionano reciprocamente (si pensi ad esempio al caso in cui le strategie di prezzo di un'organizzazione condizionano le scelte e rimodellano i comportamenti dei competitor).

Le critiche mosse all'approccio situazionale provengono dall'interno della prospettiva positivista, senza arrivare mai a mettere in discussione i presupposti ontologici su cui la stessa si basa. Un *paradigm shift* vero e proprio rimane soltanto

⁵³ "Il problema legato al concetto d'incertezza ambientale è che si assume che le condizioni dell'ambiente siano vissute da tutti in modo uguale. Studi empirici sull'incertezza, tuttavia, non sono riusciti a dimostrare questo assunto. [...] Gli ambienti non provano incertezza, ma solo le persone". Hatch, M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997, trad. it. Hatch, M. J., *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 101.

all'orizzonte delle opzioni di ricerca, perché contestualmente all'affermarsi dell'approccio situazionale si rafforzano una serie di teorie ancillari e concezioni l'ambiente come asset "dato".

1.3.2 Modelli di analisi ambientale: potere ed efficienza

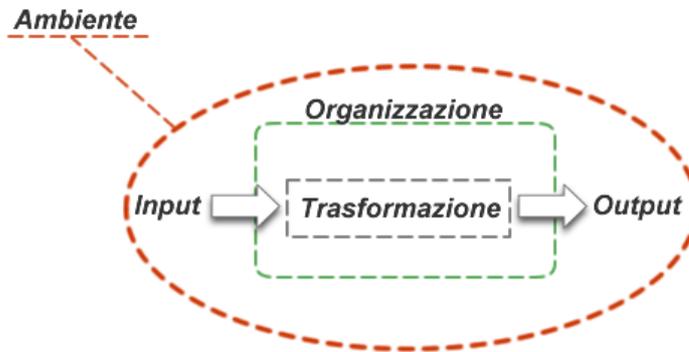
Mentre i "contingentisti della prima ora", orientati al behaviorismo, si erano preoccupati essenzialmente di rilevare il grado di influenza del contesto ambientale (in particolar modo operativo) sulle variabili strutturali e tecnologiche dell'organizzazione, sul finire degli anni '70 si opera una modellizzazione teorica che punta e generalizzare metodi e tecniche di analisi e di risposta all'incertezza.

A partire dalla sua collocazione positivista, dunque, l'approccio contingentista ha mediato la codificazione degli assunti della Teoria Generale dei Sistemi verso una direzione squisitamente organizzativa, enfatizzando come l'adattamento ad un ambiente da cui si dipende debba perpetuarsi mediante strategie di sopravvivenza che la letteratura ha polarizzato essenzialmente intorno ai concetti di efficienza e controllo⁵⁴.

L'organizzazione non può generare elementi inediti nel sistema, ma deve accettare i gradi di libertà che il contesto gli concede per strutturare le configurazioni di risorse cui ha accesso, in una logica "input-trasformazione-output".

⁵⁴ "The underlying premise of the external perspective on organizations is that organizational activities and outcomes are accounted for by the context in which the organization is embedded". Pfeffer, J., Salancik, G. R., 1978, *The external control of Organizations*, Harper & Row, New York, p. 39.

Figura 3 L'organizzazione come sistema aperto che interagisce con l'ambiente



Fonte: nostra elaborazione.

Date queste considerazioni, è evidente i manager possano imparare a gestire i forti condizionamenti dell'ambiente nella misura in cui adottano modelli per il riconoscimento delle fonti e del grado di controllo esercitato dall'ambiente sulle loro organizzazioni⁵⁵.

Secondo Pfeffer e Salancik esistono dieci condizioni che in linea principale possono considerarsi rilevanti nel condizionare la misura in cui una determinata organizzazione si deve muovere per conformarsi alle richieste esterne⁵⁶, evidenziando che il potere dell'ambiente nei confronti dell'organizzazione derivi

⁵⁵ Hatch M. J. (2009), *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, p. 103.

⁵⁶ L'organizzazione è consapevole delle domande; l'organizzazione ottiene alcune risorse dagli attori sociali che esprimono le domande, la risorsa è una parte critica o comunque importante nelle operazioni dell'organizzazione; l'attore sociale controlla l'allocazione, l'accesso o l'uso alla risorsa e non vi sono fonti alternative; l'organizzazione non controlla l'allocazione, l'accesso o l'uso di altre risorse critiche per la sopravvivenza dell'attore sociale; le azioni o gli output dell'organizzazione sono visibili e possono essere valutati dall'attore sociale pregiudicare quanto queste sono coerenti con le proprie domande; la soddisfazione delle richieste dell'attore sociale da parte dell'organizzazioni non sono in conflitto con la soddisfazione delle domande provenienti da altri componenti dell'ambiente in cui si è in interdipendenza; l'organizzazione non controlla la determinazione, la formulazione o l'espressione della domanda dell'attore sociale; l'organizzazione è capace di sviluppare azioni o prodotti che soddisfano le domande esterne; l'organizzazione desidera sopravvivere. DA INSERIRE: Aldrich H., Pfeffer J. (1976), *Environments of organization*, in *Annual Review of Sociology*, 2, pp. 79-106.

dalla capacità del primo di controllare le risorse di cui la seconda ha bisogno (mancanza di auto-sufficienza interna). Dato che le risorse necessarie all'organizzazione sono molteplici, molteplici saranno le sue dipendenze⁵⁷. Se si hanno chiare le risorse necessarie e le fonti di tali risorse, ci si può concentrare sull'analisi dei fattori che possono interferire nella fluidità degli scambi di risorse: istituzioni, fornitori, gruppi di pressione che ostacolano la capacità di approvvigionamento dell'organizzazione. Ovviamente un'analisi dettagliata di tutte le combinazioni risorse / fonti è difficilmente perseguibile: si ricorre pertanto al raggruppamento delle risorse in base alla loro crucialità e scarsità⁵⁸, per poi dare priorità assoluta ai soli elementi che mostrino alti valori di entrambe le dimensioni.

⁵⁷ Tale molteplicità fa sì che molte delle domande ambientali siano incompatibili: *“an organization's attempts to satisfy the demands of a give group are a function of its dependence on that group relative to other groups and the extent to which the demands of one group conflict with the demands of another. Three factors are critical in determining the dependence of one organization on another”*. Pfeffer, J., Salancik, G. R., *The external control of Organizations*, Harper & Row, New York, 1978, pp. 45-46.

⁵⁸ “La crucialità è una stima dell'importanza di una particolare risorsa. Le risorse cruciali o critiche sono le risorse senza le quali l'organizzazione non può funzionare. [...] La scarsità è una stima della disponibilità della risorsa entro un certo ambiente.” Hatch, M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997, trad it. Hatch, M. J., *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 105.

Figura 4 Dipendenza dalle risorse – matrice di analisi

		CRUCIALITÀ	
		Bassa	Alta
SCARSITÀ	Bassa	Bassa dipendenza	Moderata dipendenza
	Alta	Moderata dipendenza	Elevata dipendenza

Fonte: nostra elaborazione.

Alla base dell'analisi ambientale risiede la capacità di elaborare un sistema di informazioni al fine di attuare strategie di adattamento che si concentrino sugli aspetti del mondo esterno rilevanti per le caratteristiche e gli obiettivi dell'organizzazione⁵⁹, ma la capacità percettiva (dell'ambiente) non garantisce il raggiungimento dei risultati, perché su questi ultimi influiscono sia il controllo diretto degli *output*, che la risposta ambientale (un buon computer, perfetto in ogni sua componente, può non essere acquistato).

La teoria della dipendenza dalle risorse rimane nell'alveo di una prospettiva modernista, perché riconosce alle organizzazioni la possibilità di rispondere,

⁵⁹ Pfeffer, J., Salancik, G. R., 1978, *The external control of Organizations*, Harper & Row, New York, p. 74.

adattandosi, alle domande ambientali. Questa impostazione non arriverà né a considerare le organizzazioni come organismi inermi di fronte alle pressioni esterne (come invece sosterranno i fautori dell'approccio ecologico) né a proporre una proattività nella costruzione dell'ambiente stesso (come invece arriverà a fare Weick), ma aiuta a considerare che la sfera d'influenza di un'organizzazione può estendersi oltre i confini legali della stessa nella misura in cui, individuate le fonti di risorse cruciali e scarse, si cercherà di acquisirne il controllo.

Il contributo di Pfeffer e Salancik invita i ricercatori a concentrarsi sulla rilevanza delle relazioni strategiche esterne, enfatizzando il primato di queste ultime rispetto all'efficienza delle singole transazioni nel condizionare le performance aziendali. Effettivamente, questo passaggio allarga l'orizzonte di analisi dell'ambiente dominante fino alla fine degli anni '70, legato all'approccio del costo delle transazioni promosso da Williamson, a sua volta basato su una visione efficientista della razionalità organizzativa⁶⁰. Nella sua impostazione originaria, il modello prende posizione su tre questioni fondamentali, ossia:

- perché alcune organizzazioni che lasciano al mercato lo svolgimento della maggior parte delle loro transazioni ed altre, invece, scelgono di avanzare in solitaria?
- come ci si può strutturare per economizzare i costi di transazione all'interno dell'organizzazione?
- qual è la via più efficiente per gestire le relazioni di scambi ed incentivi tra organizzazione e dipendenti⁶¹?

⁶⁰ Nonostante non sia generalmente considerata una teoria strettamente contingentista (perché ha una pretesa di universalità non coerente con questo approccio), non si può non considerare come la teoria dei costi di transazione, originariamente formulata da Williamson nel 1975, faccia dipendere le scelte di ricorso al mercato dalla dimensione organizzativa in un'ottica di mantenimento del controllo. Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 1975.

⁶¹ Williamson, O. E., 1981, *The economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, Working Paper No. 96, Center for the Study of Organizational Innovation, University of Pennsylvania, Philadelphia, p. 35.

Queste tre domande effettivamente richiamano una questione più generale relativa proprio ai confini (giuridici) dell'organizzazione e suggeriscono di preferire l'organizzazione nel caso in cui i costi di transazione crescano a causa di mercati poco competitivi, opportunismo, incertezza ambientale e razionalità limitata nelle relazioni di scambio. Al di là delle implicazioni specifiche della ricerca di efficienza sui rapporti con i dipendenti e sul livello di integrazione (orizzontale e verticale) realizzato, la visione Williamsoniana mette in luce il valore delle organizzazioni come opzioni di pianificazione e controllo sostitutive al mercato, identificando specifiche entità che scaturiscono dalle decisioni di "fai o compra", ovvero dalla definizione dei confini tecnici dell'organizzazione⁶².

1.4 Modelli di risposta ambientale: strategie di gestione dei confini

La comprensione delle caratteristiche peculiari dell'ambiente di riferimento suggerisce l'insieme delle tecniche e delle possibilità tra cui l'organizzazione può scegliere nel fornire una risposta alle istanze ambientali attorno cui la dipendenza dal contesto si genera. Quali sono dunque le opzioni strategiche a disposizione dell'impresa che sottosta all'ambiente nelle modalità descritte da Pfeffer e contratta la propria indipendenza seguendo lo schema logico di Williamson?

La postura ontologica modernista, declinata in chiave organizzativa a partire dal contributo di Von Bertalanffy, considera le organizzazioni come sistemi socio-tecnici⁶³ impegnati nell'interagire con l'ambiente per scambiare con quest'ultimo un flusso di input-output.

⁶² Come chiaramente evidenziato da Scott: "il fare determinati beni o servizi significa portare le relative attività entro i propri confini: il comprare significa invece lasciarle all'ambiente. Come si può immaginare, Williamson prevede che le imprese definiscano i confini in modo tale da minimizzare i costi di transazione. [...] È importante osservare che le organizzazioni controllano e rivedono regolarmente tali decisioni, eliminando dei reparti (per esempio, esternalizzando i relativi servizi) ed aggiungendo nuove unità (per esempio, attraverso l'integrazione verticale). Possono anche decidere di modificare il loro dominio (per esempio, fondendosi con una compagnia in un diverso settore)". Scott, R., *Organizations: Rational natural and open systems*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1992; trad. it. *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1994, p. 234.

⁶³ Cummings T. G., 1978, *Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis*, The Academy of Management Review, Vol. 3, No. 3, pp. 625-634.

Data questa prospettiva, è evidente l'importanza di salvaguardare quel nucleo (tecnico, ovvero costituito da quei meccanismi elaborati per svolgere il compito di trasformazione) dalle minacce di controllo ambientale, a loro volta perpetrate sotto forma di dipendenza dalle risorse che sono essenziali per il funzionamento del nucleo stesso: proteggere il nucleo tecnico diventa la priorità dell'azione organizzativa, e si sostanzia in una serie di "strategie cuscinetto" e di strategie di "collegamento".

Visto l'interesse per le dinamiche "relazionali" cui questa tesi implicitamente si rivolge, pare logico soffermarsi più analiticamente sul secondo gruppo di opzioni strategiche, limitandosi a fornire una sintesi di come si possa ricorrere alle prime per ridurre l'incertezza riversata sul nucleo tecnico (Tabella 3).

Tabella 3 Strategie cuscinetto

<i>Codifica</i>	<i>Stoccaggio</i>	<i>Previsione</i>	<i>Crescita</i>
Consiste nel trattare le risorse-input prima che entrino in contatto con il nucleo tecnico, classificandole in categorie pre-codificate e scartandole in caso di non conformità con la qualità attesa.	Consiste nell'immagazzinare quante più risorse-input possibile nella speranza di evitare rotture negli approvvigionamenti o fluttuazioni di prezzo in grado di minare il punto di equilibrio nel costo industriale.	Nel caso in cui le fluttuazioni nella disponibilità delle risorse-input non siano fronteggiabili con stoccaggio, l'organizzazione dovrà tentare di prevederne gli andamenti delle giacenze, interpretando le dimensioni cicliche che sovente accompagnano la disponibilità di risorse.	Consiste nell'aumentare le dimensioni del nucleo tecnico, al fine di sfruttare pienamente la totalità delle economie di scala disponibili per la tecnologia usata dall'organizzazione ed aumentarne il potere e l'influenza sull'ambiente.

Fonte: basato su Pfeffer, J., Salancik, G. R., *The external control of Organizations*, Harper & Row, New York, 1978, p. 139.

Le strategie di collegamento si concentrano invece sulle relazioni intra organizzative, evidenziando come la natura delle dipendenze sorte fra attori che scambiano risorse inneschi risposte specifiche tese a bilanciare i rapporti di potere tra gli attori stessi. È interessante notare come queste strategie trovino tutte origine nella concezione del

potere elaborata da Emerson⁶⁴, collocandosi evidentemente nell'alveo di quella prospettiva modernista secondo cui una reificazione del concetto di potere è possibile, lecita e plausibile nonostante la semplificazione e riduzione ad entità concreta suscettibile di scambio, di appropriazione e di attribuzione valoriale a scopo transattivo.

Dal momento che l'interdipendenza organizzativa può essere simbiotica (scambio di risorse fra pari) o concorrenziale (competizione per l'ottenimento di una risorsa detenuta da un terzo), la modalità più intuitiva per aumentare il controllo sull'ambiente è quella di integrarsi verticalmente od orizzontalmente con gli elementi più rilevanti dello stesso. Il fenomeno, concretamente perseguito mediante il ricorso agli istituti di acquisizione o fusione, mira a riorganizzare il complesso di contratti facenti capo alla singola organizzazione, per la quale diventa prioritario acquisire la proprietà (e dunque il controllo, in una logica Williamsoniana) di un'area ambientale di interesse (fornitori o competitors) che detiene tecnologie, prodotti o altre risorse strategiche e scarse.

L'acquisizione, soprattutto se mediante "scalata", è senza dubbio la forma più competitiva di conseguimento del controllo sulle risorse, e risulta efficace soprattutto in caso di scarsa complementarietà tra le linee di business o competenze di controllante e controllato. In caso contrario, si preferisce ricorrere a strategie di tipo collaborativo⁶⁵, il cui complesso di contratti genera una entità "figlia" formalmente indipendente e non in competizione con i "genitori".

Il bilanciamento della sfera di controllo mediante negoziazione e regolazione degli assetti proprietari, costituisce però solo una delle due opzioni a disposizione delle organizzazioni che cercano di ridurre la propria dipendenza dalle risorse. L'altra strada percorribile consiste nel condizionare a proprio favore l'insieme dei contratti che si trovano alla base delle preferenze decisionali dei *key decision maker*. In questo

⁶⁴ Emerson, R. M., *Power dependence Relations*, in *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, 1962, pp. 31-41.

⁶⁵ Mason, J. C., *Strategic Alliances: Partnering for Success*, *Management Review*, 1993, pp. 10-15.

caso, scopo della contrattazione è l'incorporazione dei rappresentanti di gruppi esterni nella struttura decisionale o di consulenza dell'organizzazione⁶⁶ (cooptazione), al fine di condizionarne le premesse decisionali o di conoscere le preferenze. È questo l'approccio con il quale si vengono a determinare consigli di amministrazione concatenati, in cui un soggetto siede nelle poltrone di più consigli, al fine di porsi da garante nei confronti di entrambi: nessuno eserciterà controllo diretto sull'altro, ma entrambi avranno la garanzia di vedere ridotta l'incertezza associata a comportamenti opportunistici. L'*interlocking directorate* è un meccanismo per il controllo delle risorse che si focalizza sulle persone e opta per una strategia collaborativa opposta alle frizioni generate dal trasferimento (o più raramente, scambio) di manager tra organizzazioni. In questo caso, obiettivo della strategia è acquisire il controllo sulle competenze e sul capitale relazionale del manager, mentre il mercato (anziché la contrattazione privata) è lo strumento privilegiato.

Infine, nel caso in cui più organizzazioni abbiano interesse nel condizionare porzioni comuni di ambiente, rimane l'opzione strategica dell'alleanza, mediante associazioni di categoria che, mediante la comunione di risorse, riescono ad esercitare un'adeguata pressione lobbistica nei confronti dei *policy maker* o a contrastare la diffusione di pratiche illecite.

⁶⁶ Selznick, P., *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Berkley, 1949, trad. it. 1974, *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso Tennessee Valley Authority*, Franco Angeli, Milano.

Figura 5 Opzioni strategiche di risposta ambientale

		TIPO DI INTERDIPENDENZA	
		Competitiva	Collaborativa
FOCUS DEI CONTRATTI	Persone	Sottrazione di dirigenti	Interlocking directorate
	Proprietà	Acquisizione	Associazioni di categoria

Fonte: nostra elaborazione.

1.5 Spunti di riflessione

Studiare la teoria organizzativa significa imbattersi, presto o tardi, in una miriade di contaminazioni interdisciplinari che vanno dalla biologia all'ingegneria, ibridando posture ed approcci apparentemente inconciliabili.

La varietà della matrice teoretica su cui si fonda l'organizzazione è per molti il segno che questo campo di studi, in realtà, non possa essere ricondotto a scienza, ma rimanga al più una disciplina in cui convergono punti di vista non conciliabili.

Lungi dal voler entrare nel merito di questo dibattito, non si prenderà posizione circa l'utilità della multi-prospettività delle scienze organizzative, ma, al contrario, si considererà tale pluralità quale assunto fondamentale dal quale dipanare un ragionamento di sintesi circa la coerenza interna dell'ontologia positivista nel

proporre gli schemi di analisi e gestione dei confini organizzativi spiegati nei paragrafi precedenti.

In primo luogo vale la pena riflettere sulle implicazioni della traslazione dei postulati fondamentali della teoria dei sistemi nell'alveo degli schemi concettuali propri delle scienze organizzative.

La Teoria Generale dei Sistemi ha sviluppato un framework teorico capace di spiegare le relazioni empiriche del mondo (ivi compreso anche quello sociale) e, pertanto, di suggerire quali caratteristiche dovrebbe possedere un sistema per raggiungere i propri obiettivi, indipendentemente dal tipo di sistema in analisi.

Sotto questo punto di vista, anche le organizzazioni possono essere dunque considerate sistemi (human-based) che, nell'ambito di una costante interdipendenza dai loro rispettivi ambienti, operativi ed istituzionali, si compongono di parti che cooperano nel raggiungimento di numerosi obiettivi.

Effettivamente il parallelismo con gli esseri viventi sembra innocuo e utile per parlare di organizzazioni in maniera concreta: i sistemi muscolare e scheletrico rappresentano gli elementi di linea, mentre il sistema circolatorio quelli di staff. Il sistema nervoso è il sistema informativo ed il cervello simboleggia il management. La fisiologia dei due apparati (corpo e organizzazione) si regge su un parallelismo che, se pur mediato da contenuti simbolici e metaforici, è perfetto.

In più, accogliendo questo punto di vista, si esce dalla rigida ed eccessiva semplificazione del modello scientifico di management senza perdere una serie molto variegata di strumenti di diagnosi ed intervento mutuabile dalle scienze biologiche: il management è visto come armonizzatore di risorse che vengono ricondotte ad un unicum teso verso l'obiettivo condiviso mediante il ricorso alle quattro funzioni di base già note ai Tayloristi (pianificazione, organizzazione, controllo e comunicazione⁶⁷) e agli strumenti di controllo proposti dal financial

⁶⁷ Johnson, R., A., Rosenzweig, J., E., *Systems Theory and Management*, Management Science, Vol. 10, No. 2., 1964, p. 383.

accounting (si pensi, ad esempio alla *balance scorecard*). In virtù di tale visione diventa sensato agglomerare le unità per processi e prodotti, sviluppando strumenti d'informazione e decisione che concepiscono l'organizzazione come intero.

L'operazione di traslazione, non indolore ed esente da aspre e variegate critiche già ai tempi in cui fu compiuta, venne molto "edulcorata" dai propri fautori ricorrendo al principio di unità della scienza evocato da Von Bertalanffy. Secondo il biologo, "i concetti di interezza e somma, meccanizzazione, centralizzazione, ordine gerarchico, stazionarietà e stato di equilibrio ed equifinalità sono rintracciabili in numerosi campi delle scienze naturali, nonché nella psicologia e nella sociologia⁶⁸" e pertanto possono essere utilizzati anche nella teoria organizzativa.

Il dibattito sull'unità della scienza era stato originariamente sollevato da Carnap, anch'egli membro di rilievo del circolo di Vienna ed influente esponente del neopositivismo, il quale, emigrato negli Stati Uniti nel 1935, aveva portato alla notorietà delle principali riviste scientifiche l'assunto base del principio di verifica: qualsiasi proposizione scientifica può essere espressa in formule che collegano quantità a posizioni definite in sistemi spazio-temporali. Se la teoria organizzativa non vuole perdere l'attributo di scienza, allora deve comporsi di proposizioni scientifiche e, dunque, diviene ontologicamente attratta dall'utilizzare relazioni di causa-effetto sufficientemente testabili quali quelle proposte dalla teoria generale dei sistemi. Questo meccanismo non avviene in virtù di una utopistica spinta riduttiva di tutte le scienze alla fisica ed alla chimica, ma come diretta conseguenza di una elevata uniformità strutturale di tutti i livelli della realtà (a sua volta spiegata dalla finitezza del numero di equazioni differenziali).

Il cerchio si chiude e la teoria organizzativa beneficia delle solide argomentazioni che valorizzano la propria multiprospettività senza far loro perdere l'attributo scientifico: il principio di verifica, asse portante della postura positivista in cui la prospettiva modernista si incastona, è sufficientemente generico da attraversare

⁶⁸ Bertalanffy, L. von, *An outline of General System Theory*, British Journal of the Philosophy of Science, 1, 1950, p. 164.

campi apparentemente inconciliabili, rendendoli permeabili all'interscambio, armonizzandone i contenuti in un unico raccoglitore, rendendone utile la contaminazione di approcci.

Rimane un ultimo dubbio. Il principio di verificabilità implica la testabilità delle proposizioni, ovvero la loro osservabilità. Ovviamente questa impostazione ha delle implicazioni notevoli: un atomo o un campo magnetico non sono mai stati osservati direttamente (ossia nel senso più stretto del termine), ma ciò non mette in dubbio la sensatezza (e la scientificità) delle proposizioni che ne postulano l'esistenza⁶⁹.

Come osserva acutamente Parrini: “nel corso degli anni i neopositivisti hanno sottoposto il principio di verifica a continue riformulazioni per tentare di risolvere le difficoltà con cui esso si scontrava. Questa vicenda, iniziata a partire dalla seconda metà degli anni Trenta, si è svolta soprattutto negli Stati Uniti ed è stata contrassegnata dalla ricerca di un criterio generale (il CESC) che fosse logicamente e formalmente rigoroso e al contempo rispondesse al seguente requisito, basato sulle nostre intuizioni comuni, pre-analitiche: non essere così *restrittivo* da escludere dal discorso conoscitivamente significante espressioni paradigmaticamente scientifiche come i concetti metrici e disposizionali, le leggi di natura, i termini e gli asserti teorici riguardanti proprietà di enti non empiricamente osservabili (quali lo spaziotempo relativistico o le entità della microfisica), ma neanche così *permissivo* da far includere entro tale discorso affermazioni paradigmaticamente metafisiche (per esempio, quelle presenti nei sistemi dell'idealismo ottocentesco, nelle costruzioni speculative alla Bergson o alla Heidegger, nelle contrapposizioni realismo/idealismo o materialismo/spiritualismo). Tale processo, durato circa un ventennio, è detto di “liberalizzazione dell'empirismo” perché il tentativo di

⁶⁹ Anche Hempel dovrà accettare i limiti dell'eccessiva restrittività di un criterio di testabilità, anche nelle sue versioni meno conservative e dogmatiche di quelle dei primi positivisti logici: al termine del processo di liberalizzazione (circa la metà degli anni Cinquanta), Hempel rinuncerà infatti alla possibilità di tracciare una linea di demarcazione netta tra significanza e non significanza conoscitive.

soddisfare le suddette esigenze ha condotto a versioni del principio di verificaione sempre più lasche⁷⁰.

L'eccessiva ristrettezza del principio di verificaione non è l'unico aspetto a destare perplessità nei detrattori della prospettiva modernista: Caldwell, ad esempio, interverrà duramente nel 1980 evidenziando come, ammesso che sia possibile e lecito, l'utilizzo di termini e concetti formulati al di fuori delle scienze economiche deve essere operato con estrema cautela e solo nel caso in cui si dia prova di una solida conoscenza dei presupposti metodologici utilizzati⁷¹. Inserendosi nel dibattito originariamente ingaggiato da Machlup e Hutchison⁷², Caldwell sottolinea infatti l'utilità non del positivismo logico, ma della filosofia della scienza generalmente intesa, a chiarire la comprensione individuale delle problematiche metodologiche in economia.

Oltre alle perplessità di ordine epistemologico, legate al principio di verificaione ed al grado di indipendenza che dovrebbe sussistere tra teoria economica e filosofia, ci sono altre questioni di ordine teorico che portano a rivedere criticamente l'utilizzo della teoria generale dei sistemi operato dai contingentisti.

Come spesso accade, dunque, l'affastellarsi di critiche e plausi, ed il crearsi di numerose scuole di pensiero e di un dibattito acceso, finiscono col mettere in ombra un fraintendimento di fondo sul significato di sistema aperto e sistema naturale. La produzione accademica degli anni sessanta e settanta è stata infatti fortemente

⁷⁰Parrini P., Enciclopedia Treccani. http://www.treccani.it/enciclopedia/il-principio-di-verificazione-dell-empirismo-logico_%28altro%29/, 2011

⁷¹ Caldwell, B., *Positivist Philosophy of Science and the Methodology of Economics*, vol. XIV, no 1, 1980, pp. 62-63.

⁷² Mentre Machlup ritiene che le assunzioni della teoria economica debbano essere testate in maniera autonoma, perché consistono in un "sistema di pure deduzioni [...] non aperto a nessuna verifica sul campo", Hutchison è del parere opposto. Machlup, F., 1955, *The Problem of Verification in Economics*, Southern Economic Journal, no. 22, pp. 5-7. Hutchison, T. W., *Professor Machlup in Verification in Economics*, Southern Economic Journal, no. 22, 1956, pp. 476-479.

condizionata da pensieri che, muovendo da una concezione “aperta” del sistema organizzativo, ha prodotto un corpus monolitico di contributi capaci di rafforzare la fede in una relazione di tipo contingente tra incertezza contestuale e variabili organizzative interne (struttura e tecnologia, primariamente). Quando un modello ha successo per un gran numero di ricercatori, significa che il modello ha una certa solidità interna che gli consente, nella maggior parte dei casi, di spiegare le relazioni di cui si occupa. Dal momento che un modello si interessa solo alle relazioni per le quali è stato specificatamente progettato, un’ampia gamma di problemi resta irrisolta, perché, molto semplicemente, tali problemi non vengono affrontati, in quanto giudicati “non interessanti” per il modello. Questo “state of nature situation⁷³” finisce con l’auto referenziare certi modelli a discapito di altri, rendendo “cieca” la ricerca a possibilità terze.

In quest’ottica emergono due limiti fondamentali nel potere esplicativo della teoria generale dei sistemi:

- l’analisi delle proprietà organizzative perpetuata in termini di ricerca di disallineamenti rispetto a parametri di ordine e congruenza “dati” non fornisce alcun spunto di progettazione organizzativa in quanto non spiega perché tali disallineamenti si verificano;
- la teoria generale dei sistemi è utile per inquadrare livelli d’analisi e variabili di contesto rilevanti, ma non si pone questioni fondamentali quali: perché e come un’organizzazione nasce (e muore)? come riproduce (perpetua) sé stessa?

L’auto-reiterazione della teoria generale dei sistemi ha di fatto nascosto l’equivoco fondamentale di coloro i quali dichiaravano di usare una concezione di sistema

⁷³ Un esempio banale del mantenimento dello *state of nature situation* è quello dei tragitti calpestati sulle aiuole (dove non si potrebbe, a regola, camminare). Il tracciato chiaro generato dai diversi passaggi si incrementa col tempo perché ogni individuo ritiene di non variare significativamente uno stato di cose che, se pur “illegale”, si protrae nel tempo, è diffuso, e limitato ad una limitata porzione del verde. Gillespie N. C., *The Business of Ethics*, Prof. and Professions: Essays in Business and Professional Ethics, Humana Press, Clifton, 1983, pp. 133-140.

aperto (4° livello) mentre in realtà stavano usando le categorie cognitive dei modelli di controllo del sistema (3° livello)⁷⁴, perché hanno utilizzato indistintamente il concetto di sistema “naturale” ed “aperto”⁷⁵.

L’anello debole della questione è che le proprietà omeostatiche, attribuite ai sistemi naturali (o indistintamente aperti, nell’accezione comune) sono state essenzialmente pensate come dinamiche di “auto-stabilizzazione”⁷⁶ rispetto ad un ambiente esterno visto come fonte di disturbo anziché di preziose risorse necessarie per mantenere un ordine organizzativo interno. Questo tipo di adattamento è sì proprio dei sistemi naturali, ma di quelli di 3° livello (control systems), non certo di quelli aperti (4° livello) caratterizzati da auto-organizzazione, e non soltanto da auto-stabilizzazione.

La produzione organizzativa post-Bertalanfiana ha scontato questo equivoco originale producendo teorie che dichiaravano una visione aperta del sistema organizzativo ma ragionavano in termini di controllo stabilizzatore. Facile immaginare l’effetto sulla concezione dell’ambiente e sui criteri di gestione dei confini che da essa è derivato. I sistemi cognitivi di terzo livello hanno un punto di equilibrio⁷⁷ che è del tutto diverso da quello dei sistemi aperti, perché questi ultimi non “scappano” dalla diversità ambientale anzi, la desiderano perché la considerano fonte delle risorse necessarie per mantenere le loro proprietà interne⁷⁸.

⁷⁴ Pondy, L. R., *Beyond open system models of organization*, E:Co Issue Vol. 7, 2005, p. 125.

⁷⁵ Haas, J. E., Drabek, T. E., *Complex organizations: A sociological perspective*, Macmillan, New York, 1973.

⁷⁶ Il termine è stato speso in quest’accezione da Thompson, 1967, p. 7, ma interpreta un utilizzo dell’espressione molto comune tra i teorici dell’organizzazione di quegli anni.

⁷⁷ Nella modellizzazione dei sistemi di controllo, ogni organizzazione del sistema punta ad una varietà interna pari a quella dell’ambiente. L’attuazione di questo comportamento da parte di tutti gli attori tende a creare uniformità, perché col tempo si raggiunge un equilibrio complessivo (ogni attore cambia fino al punto da riflettere la complessità ambientale).

⁷⁸ Un sistema aperto non punta ad un bilanciamento tra il grado di complessità interno e quello esterno. Nel corso della sua attività deve puntare a ritrasferire parte della propria varietà al contesto, costruendo parte dello stesso. L’ambiente, come evidenziato da Weick (cfr. cap. 2) è dunque in parte “dato” ed in parte “costruito”.

Come si può notare, le riflessioni critiche sulla declinazione organizzativa (teorie delle contingenze e approccio al potere) della teoria generale dei sistemi giacciono sì sul piano teorico, ma con un focus profondamente differente da quello solitamente ricorrente in letteratura. Il fulcro della questione non sta tanto nel riconoscere come l'elevata generalità del concetto di congruenza ne renda complicata l'applicazione o nell'ammettere che la reificazione del concetto di potere porti a considerare le dinamiche di controllo come giochi "zero sum", quanto nel prendere coscienza che, se la teoria generale dei sistemi è stata utilizzata in maniera impropria, è perché la prospettiva modernista sconta dei presupposti ontologici incapaci di valorizzare adeguatamente lo spunto "sistemico" della teoria di Von Bertalanffy. L'evidenza della validità di quanto in parola sta nel fatto che la prassi di ricerca degli anni '60 e '70 ha di fatto condotto ad un rafforzamento del tanto vituperato principio della *one best way*, se pur in chiave contingentista, nel chiaro tentativo di espandere il "peso politico" della postura modernista anziché di favorire il progredire di nuovi paradigmi. Un esempio eclatante di quanto si sostiene è rappresentato da "*Organizations, Rational, Natural and Open Systems*", in cui Scott fin nel 1981 ha dato prova di come, ponendo la distinzione "sistema chiuso - sistema aperto" in posizione trasversale rispetto alle teorie analizzate, non si perda il potenziale esplicativo dei concetti di fondo della Teoria Generale dei Sistemi, ma anzi se ne enfatizzi massimamente il ruolo di mediazione verso punti di vista nuovi (e potenzialmente maggiormente atti a cogliere le variegata sfumature del mondo organizzativo contemporaneo) nelle scienze organizzative.

Capitolo 2

L'AMBIENTE "COSTRUITO": IMPLICAZIONI SULL'IDEA DI CONFINE ORGANIZZATIVO

2.1 La natura dell'ambiente nella prospettiva simbolico-interpretativa

Le critiche avanzate all'approccio consolidato sull'analisi del rapporto azienda-ambiente hanno avuto un duplice merito. Da un lato la disciplina ha avuto l'opportunità di ripensare criticamente e nel dettaglio ai punti di migliorabilità dell'orientamento tradizionale, dall'altro l'economia aziendale si è trovata nella posizione privilegiata di poter integrare, adattandoli, punti di vista anche molto distanti, sotto un profilo ontologico, ai presupposti della *open system theory* e del filone contingentista.

Già negli anni '80 del secolo scorso gli economisti aziendali hanno dimostrato grande apertura nel prendere in considerazione variabili di analisi "insolite" nello studio delle organizzazioni, integrando approcci qualitativi e di ispirazione sociologica⁷⁹ ad approcci quantitativi e smorzando le spesso irrealistiche pretese di universalità e generalizzabilità che invece si respiravano latenti in molta della produzione scientifica precedente⁸⁰.

In particolare, l'economia aziendale italiana si è dimostrata particolarmente sensibile a prendere in considerazione un approccio di natura ontologica più marcatamente costruttivista nell'analisi delle dinamiche umane poste in essere intrinsecamente dalla natura socio-tecnica dei sistemi presi in esame⁸¹. Concezioni di fondo e metodi analitici si sono aperti a parziale ibridazione con campi disciplinari, come quello psicologico e sociologico, prima preclusi. Molti nuovi filoni di ricerca interdisciplinare si sono cimentati nella comprensione delle dinamiche organizzative

⁷⁹ Etzioni A., *Sociologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1967.

⁸⁰ Padroni, G., *Considerazioni su alcune variabili qualitative dell'organizzazione aziendale*, in *Scritti di economia aziendale per Egidio Giannessi*, vol. 2., Pacini, Pisa, 1987.

⁸¹ Amaduzzi, A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Vol I del *Trattato di Ragioneria* diretto da Aldo Amaduzzi, UTET, Torino, 1966.

e del rapporto delle aziende con i propri ambienti partendo da un livello “individuale⁸²”.

I benefici di questa integrazione sono stati molteplici, e di fatto hanno contribuito a riportare l'analisi aziendale su quel livello sistemico tanto auspicato dall'accademia⁸³. A fianco degli indubbi benefici, però, questa ibridazione con approcci di stampo più micro-sociologico, ha introdotto non poche problematiche di coerenza interpretativa. Vista la natura elettiva del problema dei confini rispetto all'insieme di variabili prese in considerazione dalle scienze organizzative, e al fine di garantire quella sinossi cui questo lavoro punta intrinsecamente, ci sembra giusto, come per il primo capitolo, chiarire pertanto quali nuove concezioni dell'ambiente sono state introdotte negli studi aziendali più recenti, e come si è riusciti a valorizzarne l'utilità interpretativa senza compromettere la coerenza interna della disciplina.

Pensare la realtà sociale come costruita dagli attori che la interpretano cambia notevolmente il nostro approccio allo studio ed alla progettazione delle organizzazioni. Se questa intuizione avviene in maniera quasi istantanea, ben più difficile è immaginare concretamente quali implicazioni abbia l'assunzione di una ontologia di tipo costruttivista⁸⁴ nella teoria organizzativa.

⁸² De Jong J. R., *L'umanizzazione del lavoro*, Relazione al congresso su *Nuove tendenze dell'organizzazione del lavoro*, AISL, Milano, 1974. (citato in Padroni, G., *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979.

⁸³ Bertini, U., *Il sistema d'azienda: schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990

⁸⁴ Pur consapevoli di introdurre una esemplificazione non del tutto “indolore”, nel capitolo si useranno promiscuamente i termini “costruttivismo”, “simbolismo”, “interpretativismo”. Siamo ben consapevoli che si tratta di espressioni che rimandano ad ambiti disciplinari parzialmente differenti, ma allo stesso tempo siamo convinti che l'uso non sempre puntuale che ne faremo non inficerà significativamente la comprensione del nostro punto di vista.

In linea generale, comunque, è bene sottolineare che il termine “costruttivismo” viene utilizzato nel definire l'ontologia di riferimento della prospettiva simbolico-interpretativa, ossia dell'insieme di teorie che si riconoscono in una medesima visione della realtà sociale, una visione per la quale essa è costruita dall'interazione dei membri che ne fanno parte.

È forse per questo che il processo di verifica dell'utilità di adottare un'ontologia alternativa a quella modernista non si è avviato spontaneamente nelle fila dei teorici organizzativi, ma è stato mutuato da quella "crisi della rappresentazione"⁸⁵ che intorno al 1980 aveva messo in discussione la capacità del ricercatore-antropologo di comprendere in maniera approfondita ed imparziale il proprio campo di indagine.

Per la prima volta ci si rendeva conto di quanto le interpretazioni sugli stili di vita delle popolazioni indigene si basassero su significati attribuiti dal ricercatore (e dalla propria discrezionalità) interpretando la realtà oggetto di studio mediante un qualche processo di rielaborazione.

Nel fermento generato da quella "scandalosa" presa di coscienza dei limiti della visione modernista dell'antropologia, trovava spazio una riconsiderazione generale delle metodologie di ricerca impiegate anche in altri campi di analisi, e germogliava così anche nelle scienze organizzative un genuino interesse alla comprensione dei processi messi in atto dai membri di un'organizzazione nella costruzione dei significati, ossia del contenuto espressivo della comunicazione⁸⁶ disponibile in una realtà sociale organizzata: rituali, azioni, simboli ed interazioni ed ogni altra componente della sua "cultura"⁸⁷.

La contraddizione interna alle metodologie di ricerca antropologica di matrice modernista emerge proprio quando ci si addentra in questi campi della conoscenza, perché da un lato si concepisce la cultura come attributo (variabile) organizzativo⁸⁸, ma allo stesso tempo si aderisce ad una prospettiva che volta le spalle all'essenza degli elementi che proprio quella cultura costituiscono: la domanda "cosa significa ciò che osserviamo" (cuore della speculazione culturale) giace infatti su un piano ontologico "precluso" all'osservatore modernista. Quest'ultimo dovrà utilizzare il

⁸⁵ Stocking, G. W., *Observer observed: Essays on ethnographic fieldwork, a history of anthropology*, vol. 1, University of Wisconsin Press, Madison, 1983.

⁸⁶ Enciclopedia Italiana Treccani.

⁸⁷ Rocchi Pellegrini, F., *L'impresa e l'ambiente: il rapporto culturale*, CEDAM, Padova, 1983, p. 78.

⁸⁸ Pettigrew, A., M., *On studying organizational cultures*, *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, pp. 570-581.

termine “cultura” al di fuori del campo semantico e concettuale che l’ha originariamente generato, perché se “cultura” significa simboli, rituali, espressioni, azioni ed interazioni organizzativi, allora la sua analisi deve muovere “dal riconoscimento di carattere ontologico che la realtà sociale e organizzativa è negoziata per mezzo di accordi consensuali sulla definizione (labeling) e sul significato dei fenomeni e degli eventi⁸⁹”, e che solo un interpretazionista può accettare. L’obbligatorietà di assumere un’ontologia interpretativista nello studio della cultura scaturisce dal fatto che quest’ultima è essenzialmente fatta di simboli, e questi ultimi, a differenza dei segni (che rappresentano sé stessi), descrivono qualcosa di diverso da sé, qualcosa che ha bisogno di una mediazione interpretativa per riuscire ad esprimere un significato.

Se è l’interpretazione (e la sua condivisione) a generare senso, vale la pena comprenderne i generali elementi costitutivi per analizzare quali processi di definizione e gestione dei confini l’ottica simbolica declini in chiave organizzativa.

A onor del vero, vale la pena precisarlo, non si può parlare di un’unica teoria di tipo interpretativista. Fin dai suoi albori, infatti, in questa disciplina convergono contributi molteplici e differenziati per origini e presupposti interpretativi. L’interdisciplinarietà di questo approccio, in cui sono mutate immagini e concetti derivati dalla linguistica, dalla storia, dalla psicoanalisi e dall’antropologia, è però considerata come l’origine della sua forza interpretativa, non una debolezza che mina le fondamenta metodologiche dello stesso.

A mero titolo di completezza, ci preme pertanto ricordare che la prospettiva culturale mutua concetti dal pensiero sociologico con particolare riferimento alle considerazioni della sociologia fenomenologica sul riconoscimento del ruolo attivo degli attori nel conferimento di senso alla realtà e alle analisi dell’interazionismo simbolico sull’importanza dei processi simbolici nella connessione tra mondo fisico e sociale.

⁸⁹ Gioia, D. A., *L’approccio interpretazionista nella ricerca organizzativa*, in Fabbri, T. M., *L’organizzazione: concetti e metodi*, Carocci Editore, Roma, 2010, p. 125.

Gli studi simbolico-interpretativi sulle organizzazioni catalizzano l'attenzione della comunità scientifica primariamente negli anni '70 e '80 del novecento. Ci sono numerosi eventi che favoriscono questa crescente attenzione per gli aspetti "intangibili" dell'organizzazione, ma è probabilmente il saggio "The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge"⁹⁰ che struttura un sistematico confronto sulle problematiche in parola.

È nel 1966, infatti, che Berger e Luckmann mettono nero su bianco le riflessioni maturate al culmine di un percorso intrapreso dalla comunità scientifica filosofica diversi anni prima. In particolare, i due sociologi sostengono che l'esperienza "fatta" della realtà quotidiana abbia in realtà una natura essenzialmente illusoria, ma che questa dimensione fittizia finisca col passare inosservata perché la larga accettazione sociale delle nostre interazioni tende a farci credere che esse siano trattate come entità oggettive⁹¹.

Secondo questa posizione, la realtà sociale non è oggettiva: parlare di essa in termini di tangibilità ed unicità non ha senso. Gli attori che parlano di realtà come di entità esperienziali di fatto si riferiscono implicitamente ed inconsapevolmente a qualcosa di non oggettivo, ma di solo oggettivato, vale a dire di reso concreto mediante un processo di interpretazione, di attribuzione di senso. Ma come si può sostenere che la conoscenza della realtà quotidiana in cui ci muoviamo (l'azienda in cui lavoriamo, l'università in cui facciamo ricerca o la chiesa della nostra comunità, ...) riguarda realtà oggettivate e non realtà oggettive?

Trovare una risposta è tanto più difficile quanto più siamo abituati a pensare in termini modernisti: nella visione mainstream, infatti, la realtà si compone di fenomeni che noi riconosciamo come indipendenti dalla nostra volontà e la

⁹⁰ Berger, P. L. e Luckmann, T., *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge* Garden City, NY, Doubleday, 1966. Trad. It. *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969.

⁹¹ Gioia, D. A., *L'approccio interpretazionista nella ricerca organizzativa*, in Fabbri, T. M., *L'organizzazione: concetti e metodi*, Carocci Editore, Roma, 2010, p. 127.

conoscenza che noi facciamo di essa si sostanzia in una certezza che i fenomeni sono reali e possiedono caratteristiche precise.

Nella prospettiva simbolica, invece, la risposta sta nei processi che assegnano significati (mediante definizioni) alle interazioni sociali⁹²: esiste in altri termini una negoziazione della realtà sociale ed organizzativa in cui ci si accorda sulla definizione e sul significato di fenomeni ed eventi. La realtà oggettivata crea a sua volta vincoli per l'emersione di nuovi paradigmi interpretativi e, attraverso un percorso iterativo di esclusione delle alternative interpretative incoerenti col paradigma dominante, finisce per rafforzare proprio la realtà sociale ritenuta "oggettiva"⁹³.

Occorre dunque concentrarsi sui "processi che fanno sì che una realtà data per scontata si cristallizzi per l'uomo di strada, che il mondo si origini nel pensiero e nell'azione dell'uomo e che grazie a questi mantenga la sua realtà"⁹⁴.

Il punto è che l'uomo, a differenza degli altri mammiferi superiori, non possiede un proprio mondo, ossia un mondo così cogente e definito per sé da valere come il mondo dei delfini, o quello delle giraffe. Tutti gli animali non umani scontano un limite nella selezione del proprio mondo che è essenzialmente biologico, più che geografico. L'animale "uomo" è invece "aperto di fronte al mondo" e, fatte salve alcune limitazioni biologiche, non si preclude l'esplorazione di mondi differenti rispetto a quelli della nascita. Effettivamente il bambino continua il proprio sviluppo biologico anche dopo la nascita, per circa un anno⁹⁵, quando è già in contatto con il

⁹² Berg, P. O., Gagliardi P., *Immagini dell'impresa: lo studio del rapporto tra l'organizzazione e il suo ambiente nella prospettiva simbolica*, in Gagliardi P. (a cura di), *Imprese come culture*, pp. 321-337.

⁹³ Giddens, A., *New Rules of Sociological Method*, Hutchinson, London, 1976.

⁹⁴ Berger, P. L. e Luckmann, T., *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge* Garden City, NY, Doubleday, 1966. Trad. It. *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969, p. 40.

⁹⁵ Questa la visione di Portmann così come analizzata Berger, P. L. e Luckmann, T., *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge* Garden City, NY, Doubleday, 1966. Trad. It. *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969, p. 75.

proprio umano. Attenzione, il mondo umano è un mondo fatto di elementi naturali ma anche culturali e sociali, ossia di fattori simbolici che, mediante l'interpretazione surrogata da persone importanti per il bambino, ne condizionano le traiettorie di sviluppo. Quante volte ci siamo trovati in difficoltà nel dover descrivere la natura dell'uomo? Ogni uomo ha la propria natura, e quest'ultima trova collocazione in uno specifico ambiente: "l'uomo costituisce la propria natura o, più semplicemente, l'uomo produce se stesso"⁹⁶.

Questa autodeterminazione, che riguarda anche e soprattutto la coscienza, è centrale per spiegare processo di costruzione della realtà ossia di attribuzione di senso che vengono mediati all'interno di relazioni sociali: l'azione dell'uomo nel mondo è azione sociale, ossia esperita in rapporto con un "altro", che si estrinseca nello scambio del valore simbolico dei beni e delle risorse oggetto delle transazioni implicate nell'interazione stessa.

Ecco, le azioni sociali costituiscono il mondo, e nella sua azione sociale l'uomo estrude la propria natura, la estrinseca, manifesta la propria interpretazione del mondo, la propria identità.

Cosa accadrà a questa proposta interpretativa? Se condivisa, verrà cristallizzata nelle abitudini di coloro che le ricevono (interiorizzata), e dunque, assunta a ruolo di realtà oggettiva: in questo modo, gli individui si muoveranno all'interno di culture interpretative che sono frutto delle loro attività collettive e finiranno per essere "animali intrappolati in maglie di significati che loro stessi hanno creato"⁹⁷.

Tralasciando per un momento le forze che favoriscono od ostacolano la diffusione di interpretazioni oggettivate, è interessante constatare come consuetudini interpretative condivise (istituzioni) cristallizzino le nostre azioni e ci aiutino ad individuare gli attori che, in quanto attuatori delle nostre stesse consuetudini, riconosciamo come membri del nostro stesso gruppo.

⁹⁶ Berger P., *The Problem of Multiple Realities: Alfred Schutz and Robert Musil*, in Luckmann T., (a cura di), *Phenomenology and Sociology*, Penguin Books, Harmondsworth, 1978., p. 76.

⁹⁷ Geertz, C., *Interpretation of cultures*, Basic Books, New York, 1973, p. 64.

Le istituzioni sono così forti da mantenere una certa stabilità nel tempo e da condizionare la condotta individuale perché si presentano al singolo come una realtà oggettiva inevitabile. Questa “farsa rappresentativa” confonde però gli attori e la scena, il prodotto ed il suo artefice, perché l’insieme di istituzioni altro non è che una codifica simbolica che non è mai indipendente dall’opera di condivisione degli stessi individui che l’hanno generata: in questo insieme, se la società è un prodotto dell’uomo, allora non v’è dubbio che l’uomo sia un prodotto sociale⁹⁸.

Riguardo alle istituzioni ed al loro ruolo nella definizione della realtà, il pensiero di Berger e Luckmann sistematizza la miriade di contributi che, a partire da Selznick, si erano andate consolidando. Proprio con Selznick, considerato il padre dell’istituzionalismo⁹⁹, si era avviata una riflessione su come gli uomini creino istituzioni che retroagiscono sugli stessi ponendo vincoli e restrizioni, condizionandoli nei loro aspetti cognitivi e normativi.

Il lettore attento avrà a questo punto intuito che il contributo di Selznick non trova perfetta collocazione nella prospettiva simbolico-interpretativa. Il funzionalismo (le organizzazioni sono sistemi sociali che per sopravvivere debbono soddisfare alcuni pensieri fondamentali) ed il pessimismo (le organizzazioni tendono col tempo a degenerare, ossia a deviare dai loro obiettivi originari nell’esigenza di soddisfare le istanze provenienti da istituzioni esterne da cui dipende la loro sopravvivenza) che condizionano grandemente il suo pensiero riecheggiano un punto di vista contingentista che mal si sposa con la prospettiva in analisi. Ad ogni modo, se si vuole parlare dell’influenza di centri di potere esterni (istituzioni) sulla vita e sui percorsi di sviluppo delle organizzazioni, non si può non far riferimento proprio al

⁹⁸ Berger P., *The Problem of Multiple Realities: Alfred Schutz and Robert Musil*, in Luckmann T., (a cura di), *Phenomenology and Sociology*, Penguin Books, Harmondsworth, 1978., pp. 73-99.

⁹⁹ In realtà più che di istituzionalismo bisognerebbe parlare di “istituzionalismi”. Tale è infatti il disaccordo sui fondamentali della prospettiva e la gamma di significati attribuiti al termine che si può individuare una vera e propria differenziazione “a seconda dell’enfasi accordata alle caratteristiche di micro e macro livello, del peso attribuito agli aspetti cognitivi e normativi delle istituzioni e dell’importanza riconosciuta agli interessi e alle reti di relazioni nella creazione e nella diffusione delle istituzioni”. Powell. W. W., DiMaggio, P. J., *Il neoistituzionalismo nell’analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000, p.3.

pensiero originario di Selznick. Questa considerazione vale tanto di più se si ricorda che Selznick trovò particolare interesse ed ispirazione negli studi del sociologo italiano Roberto Michels, a sua volta impegnato nello studio dei processi degenerativi di organizzazioni molto particolari, quali quelle partitiche piuttosto che quelle pubbliche.

A questo punto, se si comprende quali processi proteggono l'ordine formale dalle pressioni di centri di potere esterni o di cricche interne (istituzioni informali basate su relazioni interpersonali), allora si può intervenire per istituzionalizzare nuove realtà sociali.

Tirando in ballo il concetto di “forze esterne” in grado di condizionare le scelte organizzative, Selznick si trova di fronte alla non semplice impresa di spiegare cosa si intenda con il termine “organizzazioni” e cosa, invece, con “istituzioni”. Per quanto riguarda le prime la risposta, è evidente, subisce l'influenza della sensibilità personale di chi risponde e dello specifico contesto di analisi, ma ci si può trovare tutto sommato d'accordo nel concepirle come un sistema formale di regole ed obiettivi che si articolano secondo un modello ufficialmente approvato. L'organizzazione come strumento tecnico, l'*organon taylorista* è l'idea che ispira la parte più funzionalista del pensiero di Selznick, un'idea che ha importanti ricadute nell'imbastire l'architettura di pensiero: le organizzazioni sono consumabili, temporanee e asservite per natura allo svolgimento di un lavoro. L'istituzione, al contrario, “vive”, si modella e prospera come “prodotto naturale delle pressioni sociali¹⁰⁰”, a loro volta costituite dalle *elites* esterne e dalle cricche interne all'organizzazione. È un processo il cui significato è dunque intrinsecamente legato al tempo, e la cui influenza dipende dal grado d'azione concessa all'uomo (singolo o gruppo)¹⁰¹.

¹⁰⁰ Selznick, P., *Leadership in administration*, Harper & Row, Evanston, Ill., 1957. Trad. It. *La leadership nelle organizzazioni – Un'interpretazione sociologica*, Franco Angeli, Milano, 1976, p. 23.

¹⁰¹ Un'organizzazione con una meta chiara e condivisa è un'organizzazione in cui le istituzioni non potranno facilmente inserirsi, perché sarà impermeabile all'infusione di valori “altri” rispetto a quelli richiesti per lo svolgimento del ruolo tecnico implicato dal loro *hic et nunc*, la loro contemporaneità.

Usando un gioco di parole funzionale al prosieguo della trattazione, si può affermare che le istituzioni travalicano i confini istituzionali delle organizzazioni, perché agiscono come modelli mentali¹⁰² condivisi inconsciamente dai rispettivi utilizzatori rispetto ai quali agiscono come ordinatori, etichettatori, mappe mentali che si trovano in armonia con le aspettative sociali di riferimento.

“Le organizzazioni sono strumenti tecnici, concepiti come mezzi atti a conseguire determinati obiettivi. Esse vengono giudicate sulla base di premesse tecniche; sono cioè consumabili. Le istituzioni, siano esse concepite come gruppi o come pratiche, possono in parte essere edificate tecnicamente, ma possiedono anche una dimensione naturale. Sono il prodotto dell’interazione e dell’adattamento; diventano i ricettacoli dell’idealismo di gruppo; e sono quindi meno facilmente consumabili¹⁰³”.

Riconoscere che la storia di un’organizzazione dipende non solo dalle premesse tecniche che ne condizionano la configurazione iniziale, o dalla parte “professionale” della personalità dagli attori che vi operano all’interno (secondo processi di azione e decisione per altro in gran parte razionali), ma anche da centri di potere esterni che agiscono indirettamente è affare non da poco, perché da un lato si supera il livello d’analisi (interno all’organizzazione) proprio di studi precedenti come quello di Crozier, e allo stesso tempo si riconosce una capacità condizionante ad elementi “altri” rispetto a beni e risorse scarse (come in Pfeffer e Salancick), identificati nelle istituzioni condizionanti.

Nel descrivere le pressioni esercitate dalle istituzioni nel limitare la razionalità organizzativa e nel condizionare le azioni personali, emerge quanto la visione parsonsiana abbia condizionato gran parte del pensiero di Selznick: l’interazione sociale avviene con logiche che essenzialmente non si discostano nel corso degli anni

¹⁰² Il termine “modelli mentali” verrà utilizzato molti anni dopo da Peter Senge in *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, Milano, 1992.

¹⁰³ Selznick, P., *Leadership in administration*, Harper & Row, Evanston, Ill., 1957. Trad. It. *La leadership nelle organizzazioni – Un’interpretazione sociologica*, Franco Angeli, Milano, 1976, p. 28.

da quelle padre-figlio, perché la stessa pulsione a ricercare la gratificazione alimentare sperimentata in età infantile si estende col tempo ad altre gratificazioni emotive, le quali mediano modelli di orientamento valoriale ben precisi¹⁰⁴. È così che si interiorizzano a livello personale norme culturali condivise. È così che le istituzioni finiscono per il condizionare l'azione degli uomini e lo sviluppo delle organizzazioni.

Il rischio di reificazione dei concetti in parola, non si dice nulla di nuovo, è dietro l'angolo per Selznick che, non senza una certa ironia, sembra spesso subire la pressione delle istituzioni rappresentate dalle categorie interpretative moderniste che ci lui stesso, invece, vorrebbe rifuggire. Nonostante queste problematiche oggettive, il punto è che i suoi studi¹⁰⁵ cambiano la prospettiva dell'analisi organizzativa, e favoriscono il riconoscimento che anche le organizzazioni, in quanto strumenti per il raggiungimento di un obiettivo, non sfuggono alla cosiddetta “recalcitranza dei mezzi”, principio per il quale qualsiasi strumento, in quanto imperfetto, tende a deformare l'obiettivo per cui si è deciso di utilizzarlo: “noi siamo inesorabilmente impegnati nella mediazione delle strutture umane che sono indispensabili per raggiungere i nostri fini ma che al tempo stesso si frappongono tra di noi e quei fini¹⁰⁶”.

Siamo di fronte ad un inevitabile paradosso dell'organizzazione (ecco che si affaccia il latente pessimismo di Selznick): l'organizzazione non può esistere senza ambiente e persone, ma allo stesso tempo ambiente e persone sono continue fonti di contraddizioni, pressioni e tensioni che minacciano la sopravvivenza

¹⁰⁴ Parsons, T., *The Social System*, Free Press, Glencoe Ill., 1951, trad. it. *Il sistema sociale*, Edizioni di Comunità, Milano, 1996, pp. 201-248.

¹⁰⁵ Una delle pietre miliari dell'organizzazione aziendale è la ricerca di Selznick sulla Tennessee Valley Authority, pubblicata nel 1949. In questo studio si evidenzia in primo luogo che un'organizzazione razionale trascura l'importanza di considerare la struttura sociale che ricopre i ruoli indicati dalla struttura formale, ed in secondo luogo che l'ambiente organizzativo non è neutro, ma esercita attivamente delle pressioni alle quali bisogna rispondere con un continuo adattamento.

¹⁰⁶ Selznick, P., *Leadership in Administration*, Harper & Row, Evanston, Ill., 1957, trad. it. *La leadership nelle organizzazioni – Un'interpretazione sociologica*, Franco Angeli, Milano, 1976, p. 47.

dell'organizzazione. Esiste però una possibilità di attenuare questa dinamica di tensione e conflitto: una leadership in grado di definire una missione chiara, di difendere l'integrità istituzionale dell'organizzazione e di comporre i conflitti interni potrà ridurre la capacità deviante di molte delle pressioni in essere¹⁰⁷.

Ciò che non è del tutto chiaro è se esistano dei fattori esterni "oggettivamente" (il termine non è casuale) insormontabili, ovvero se l'ambiente imprima una predeterminazione nelle opzioni decisionali delle organizzazioni o se quest'ultime possano esprimere dei gradi di libertà di azione loro propri (in questo secondo caso bisognerebbe capire con quali risorse tali azioni verrebbero costruite, stante l'ostilità ambientale). La risposta di fatto in Selznick non c'è (bisognerà attendere Weick per avere un quadro più esaustivo e coerente), e mette in luce un'ambiguità di fondo che lascia spazio a numerose critiche tra cui, insidiosissima, quella di Perrow: "quando noi approviamo gli scopi raggiunti parliamo di istituzioni e di leadership, e quando li disapproviamo parliamo di tradimento dei fini originari"¹⁰⁸.

Con il saggio critico di Perrow sull'istituzionalismo ritorniamo da dove eravamo partiti: la costruzione sociale della realtà di Berger e Luckmann. I due autori avviano un passaggio fondamentale che distacca l'istituzionalismo di derivazione parsonsiana basata su processi "catectici" con i quali un'aspettativa (di ruolo) entra a far parte della personalità: chiamano in causa il ruolo dei processi cognitivi, suggerendo che le istituzioni "controllano l'azione umana [...] prima o a prescindere da qualsiasi meccanismo o sanzione specificatamente stabiliti per sostenerle"¹⁰⁹. In verità anche in Parsons c'era la preoccupazione di definire il ruolo del pensiero sull'interiorizzazione delle istituzioni, ma l'indagine che ne derivava si focalizzava sull'aspetto razionale, di calcolo dell'attività cognitiva. Sul finire degli anni '70,

¹⁰⁷ Si noti la somiglianza con le strategie di difesa del nucleo tecnico proposte da Thompson ed analizzate nel primo capitolo.

¹⁰⁸ Perrow, C., *Complex Organizations: A Critical Essay*, Harper & Row, New York, 1986, p. 170.

¹⁰⁹ Berger, P. L. e Luckmann, T., *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge* Garden City, NY, Doubleday, 1966, trad. it. *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969.

invece, ci sono i fondamentali microsociologici per affrontare la questione in maniera diversa: si riconosce la supremazia dell'attività cognitiva movimentata a livello preconscious, nonché delle dimensioni emotive ed intuitive dell'azione. Da queste basi ripartirà l'istituzionalismo¹¹⁰, da qui ripartirà il lavoro di Meyer e Rowan, che nel 1977, trent'anni dopo l'uscita del saggio sulla TVA, riporteranno l'attenzione della comunità scientifica sull'importanza ed il ruolo delle istituzioni, avanzando delle novità teoriche (da qui il termine neo-istituzionalismo) che saranno di primo piano nei ragionamenti sulla concezione e sulla gestione dei confini organizzativi fatta nell'ambito della prospettiva simbolico-interpretativa.

Il neo-istituzionalismo ribadisce l'esistenza di una novità inserita nel solco di una continuità con i fattori costitutivi dell'approccio originariamente proposto da Selznick. Si abbandona il funzionalismo pessimista del "vecchio istituzionalismo", per ribadire con più forza il ruolo dei processi cognitivi esperiti dagli attori nella costruzione sociale della realtà: la visione dell'ambiente come insieme di istituzioni entra così a far parte pienamente della proposta teorica di stampo simbolico-interpretativo.

Si tratta di una concezione, quella neoistituzionalista, che attinge molto dalle basi teoriche di certa parte della sociologia (addirittura anche dal filone simbolista) e si concentra non più sulle dinamiche economiche e politiche del vecchio istituzionalismo (come per Selznick), ma indaga componenti più astratte, quali riti e cerimonie, al fine di comprenderne l'azione sulle organizzazioni.

Le intuizioni di Meyer e Rowan, integrate con quelle di altri due pilastri della produzione neo-istituzionale, Scott e Lynne Zucker¹¹¹, sottolineeranno la rarità dell'emergere di nuove istituzioni e, soprattutto, la sempre maggior somiglianza nelle scelte di progettazione organizzativa fatta da organizzazioni anche non appartenenti

¹¹⁰ Il superamento della logica di interiorizzazione parsoniana, a favore della valorizzazione di aspetti cognitivi, passa essenzialmente per l'opera di March e Simon e sull'etnometodologia di Garfinkel.

¹¹¹ Powell. W. W., DiMaggio, P. J., *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000, p. 19.

agli stessi settori, perché le istituzioni diventano regole che fungono da miti razionali¹¹². Dice Bonazzi: “il mito razionalizzato è una credenza resa plausibile da un discorso logico. Indica, dunque, delle credenze che non possono essere verificate sul piano empirico, ma che sono legittimate dalla convinzione che esse siano razionalmente efficaci o derivanti da un mandato legale¹¹³”.

Tabella 4 Istituzionalismo vecchio e nuovo

	Vecchio	Nuovo
Conflitti di interesse	Centrali	Periferici
Fonte di inerzia	Interessi Acquisiti	Imperativo di legittimità
Organizzazione radicata in	Comunità locali	Campo, settore o società
Natura del radicamento	Di cooptazione	Costitutivo
Luogo dell'istituzionalizzazione	Organizzazione	Campo o società
Dinamica organizzativa	Mutamento	Persistenza
Forme cognitive fondamentali	Valori, norme, atteggiamenti	Classificazioni, routine, copioni, schemi
Psicologia sociale	Teoria della socializzazione	Teoria dell'attribuzione
Basi cognitive dell'ordinamento	Adesione	Abitudine, azione, pratica

Fonte: Powell. W. W., DiMaggio, P. J., *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000, p. 21.

L'esistenza di miti istituzionalizzati guida i processi di isomorfismo, ovvero la tendenza diffusa a polarizzarsi attorno a criteri di razionalità che sono molto simili a quelli prevalenti nell'ambiente, senza che tali criteri subiscano apparentemente alcuna distinzione tra tipologie di organizzazioni (scuole, ospedali, chiese).

¹¹² Meyer, J., Rowan, B., *Istituzionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, American Journal of Sociology, 83, 2, 1977, pp. 340-363.

¹¹³ Bonazzi, G., *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 2006, p. 113.

Notevole la distanza rispetto agli studi contingentisti da Burns e Stalker in poi. In tutta quella parte dell'analisi organizzativa non v'era dubbio che molte delle caratteristiche interne alle organizzazioni dipendessero dal settore di riferimento e dalla sua capacità di esprimere incertezza

L'idea che questi criteri di organizzazione garantiscano maggiore efficienza è in realtà una credenza mitologica, non dimostrabile empiricamente, che diffondendosi crea organizzazioni sempre più simili tra loro, ma non necessariamente più efficaci, perché oltre un certo limite, la capacità di un'innovazione di migliorare la qualità della vita di chi la adotta cede il passo alla sua capacità di legittimare (socialmente) chi la accetta e chi la propone: le istituzioni agiscono dunque sotto forma di miti, e la loro influenza si manifesta in termini di grado di legittimazione dell'organizzazione nei confronti dell'ambiente.

Nella prospettiva neoistituzionalista l'ambiente ha dunque natura essenzialmente sociale, ovvero strutturata non solo in un insieme di vincoli e risorse, ma anche e soprattutto di altre organizzazioni.

In particolare, DiMaggio e Powell sono stati puntuali nel definire l'ambiente in prospettiva neoistituzionale, coniando l'espressione campo organizzativo: "un'area riconosciuta di vita istituzionale" in cui convivono organizzazioni molto eterogenee. Nel definire il proprio ambiente, dunque, l'organizzazione non può fermarsi a relazioni di interdipendenza (competitiva o collaborativa) con attori prossimi, ma dovrà considerare la totalità degli elementi che condividono il medesimo campo. Questi elementi, a loro volta, saranno individuati sulla base del grado di conformazione che riusciranno ad esprimere in termini di condivisione di medesimi "miti razionalizzati" (elementi rappresentati come istituzioni di efficienza, modernità e razionalità).

Accettare e fare proprio un mito è una scelta solo in parte autonoma: la volontà di appartenere ad un dato campo organizzativo impone di subire la pressione delle forze

di cui si compongono le dinamiche istituzionali e a sua volta comporta, come effetto retroattivo, una strutturazione ancora maggiore del campo stesso¹¹⁴.

Il neoistituzionalismo, dunque, si concentra “sugli ambienti non legati ad un luogo, che possono essere settori o campi organizzativi approssimativamente contigui a settori industriali, professioni o a società nazionali. Gli ambienti, in questa prospettiva, esercitano un’influenza più sottile: più che essere cooptati dalle organizzazioni, essi le compenetrano, andando a costituire le “lenti” attraverso cui gli attori vedono il mondo e le categorie stesse di struttura, azione e pensiero¹¹⁵”.

È nell’alveo del dibattito impostato da DiMaggio e Powell che ci si chiede a questo punto quali forze rendano possibile la penetrazione delle istituzioni fin nel cuore culturale delle organizzazioni. In particolare, i meccanismi fondamentali di cambiamento isomorfo sono tre: mimesi, coercizione e norma. Queste tre forze non agiscono in maniera necessariamente separata, anzi, spesso concorrono nel condizionare le scelte di progettazione organizzativa.

Ora il quadro è sufficientemente chiaro, ma non certo esaustivo, per arrivare al cuore dei ragionamenti in parola: come la lente neoistituzionalista (e la latente prospettiva simbolico-interpretativa) cambia il nostro modo di concepire l’ambiente e, di conseguenza, i confini dell’azienda?

Nel rispondere a questa domanda ci preme ricordare che il tessuto di filoni concettuali di matrice costruttivista è talmente fitto, intricato e variamente interconnesso da costringerci, per un profittevole prosieguo della trattazione, ad una semplificazione sulla definizione di simbolismo organizzativo: considereremo cioè le

¹¹⁴ DiMaggio e Powell suggeriscono quattro dimensioni sulla base delle quali valutare il grado di strutturazione di un campo organizzativo: interazioni tra organizzazioni; esistenza di struttura di autorità e influenza; scambio informativo; coscienza di far parte di un’impresa comune.

¹¹⁵ Powell. W. W., DiMaggio, P. J., *Il neoistituzionalismo nell’analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000, p. 22.

organizzazioni come realtà simboliche vissute e viventi¹¹⁶ accogliendo la diffusa posizione¹¹⁷ che evita di effettuare distinguo nel continuum teoretico esistente dal punto di vista radical-strutturalista fino a quello interpretativo, per considerare semplicemente l'unità (in termini di modelli d'azione) di soggetto (o meglio delle sue percezioni) ed oggetto.

2.2 Il problema della definizione dei confini

Ci si potrebbe chiedere: quale utilità ha la digressione sull'ontologia simbolista (di cui le teorie istituzionaliste sono la più diretta promanazione organizzativa) finora proposta, nel definire un quadro esaustivo sul concetto di confine organizzativo?

Facendo nostra la posizione di Gagliardi, riteniamo che “il principale vantaggio derivante dall'utilizzare la prospettiva simbolica nello studio del rapporto tra l'organizzazione e l'ambiente è che esso illumina il carattere ambiguo di tale rapporto¹¹⁸”.

Le teorie simboliste, per le motivazioni che verranno presentate fra poco, disancorano definitivamente l'analisi dei confini organizzativi da criteri di prossimità (non necessariamente geografica, ma anche, ad esempio, informativa) in favore di una visione funzionale del campo organizzativo. L'espressione “funzionale” ricorda in parte quel senso di comunità biologica proprio delle teorie sulle popolazioni organizzative di cui Hannan e Freeman piuttosto che Aldrich sono i massimi esponenti, ma, a differenza di queste, si concentra su gruppi di organizzazioni in cui partner, gruppi di regolamentazione e lobby, associazioni professionali nonché orientamenti valoriali e politici vengono considerati forze rilevanti nel definire la

¹¹⁶ Witkin, R. W., e Berg, P. O., *Organizational symboling: toward a theory of action in organizations*. 1st International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Lund, Svezia, Giugno 1984.

¹¹⁷ Morgan, G., Frost, P. J., Pondy, L. R., *Organizational Symbolism*, in Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan G., Dandridge, T. (a cura di), *Organizational Symbolism*, JAI Press, Greenwich, 1983, pp. 3-35.

¹¹⁸ Berg, P. O., Gagliardi P., *Immagini dell'impresa: lo studio del rapporto tra l'organizzazione e il suo ambiente nella prospettiva simbolica*, in Gagliardi P. (a cura di), *Imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986, p. 323.

morfologia del campo stesso. Queste considerazioni mettono seriamente in discussione i principi di delimitazione dell'organizzazione ispirati a criteri di natura legal-societaria: organizzazione è qualcosa di diverso da impresa, perché rispetto a quest'ultima ha confini che si articolano lungo relazioni ben più ampie ed "inaspettate" di quelle "prossime". Per dirla con DiMaggio: "il campo organizzativo è sorto come unità critica che funge da ponte tra i livelli organizzativi e quelli societari nello studio del mutamento delle società e delle comunità¹¹⁹", è un concetto che invita gli studiosi a considerare "interni" all'organizzazione tutti quegli elementi che, se pur giuridicamente distinti, riconoscono le stesse istituzioni.

Gli effetti delle istituzioni sulle organizzazioni si riflettono dunque nell'adozione di specifiche strutture che, a loro volta, includono o escludono elementi nel campo organizzativo, secondo logiche che i contributi fenomenologici ed interpretativisti di cui l'approccio simbolico si compone ci aiuteranno a comprendere ora.

Ci accingiamo pertanto a descrivere sinteticamente un ultimo concetto-strumento, quello di "cultura", che servirà per una piena comprensione delle parole che seguiranno. L'attributo "strumento" viene usato non a caso: per parlare di confini in prospettiva simbolica, si è dovuto infatti mettere in campo un'ampia opera di sistematizzazione della selva di filoni che, entro questa prospettiva, si sono sviluppati negli anni. Il risultato, ci si augura, è che i tanti concetti fin qui riproposti (istituzionalismo, legittimazione, pressioni isomorfiche, cultura e campo organizzativi, costruzione sociale della realtà) possano convivere come tanti "attrezzi" in un unico schema interpretativo.

¹¹⁹ DiMaggio, *Structural Analysis of Organizational Fields: A Blockmodel Approach*, in B. M. Staw e L. L. Cummings (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich Conn., VIII, 1986, p. 337.

Il simbolo¹²⁰ è considerato proprio l'elemento principale di una famiglia di concetti che si sono col tempo polarizzati attorno all'espressione cultura, proprio perché la seconda condivide il fattore interpretativo che identifica il primo: secondo Pettigrew la cultura è infatti "il sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un gruppo determinato in un momento determinato. Questo sistema di termini, forme, categorie ed immagini serve ad interpretare la situazione delle persone a loro stesse"¹²¹.

La disponibilità di una microteoria interpretativa focalizzata sui processi di attribuzione di senso ispira la ridefinizione delle organizzazioni concepite come culture, ossia, per dirla a la Schein, come "l'insieme di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi"¹²².

La cultura è dunque l'essenza dell'organizzazione: si costruisce di assunti di base, valori e rappresentazioni collettive del mondo che orientano le scelte delle organizzazioni e, al contempo, offrono loro un criterio di distinzione dal contesto. Quest'ultimo, nella postura ontologica in parola, non è oggettivo, ma solo oggettivato, costruito mediante rappresentazioni mentali che condizionano l'azione umana. Il processo di interiorizzazione dei miti è essenziale per dare significato ad un'azione organizzativa che, evidentemente, ha senso solo nel suo contesto di riferimento.

¹²⁰ Scrive Cohen: "i simboli sono oggetti, atti, rapporti o formazioni linguistiche che rappresentano ambiguamente una molteplicità di significati, evocano emozioni e spingono gli uomini ad agire". Cohen, A., *Two dimensional man: an essay on the anthropology of power and symbolism in complex society*. Routledge & Kegan Paul, London, 1974, p. 23.

¹²¹ Pettigrew, A. M., *On studying organizational cultures*, *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, pp. 570-581.

¹²² Schein, E. H., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, *Sloan Management Review*, 25, 4, 1984, pp. 3-16.

È quando iniziamo ad avere una “visione delle organizzazioni come forme espressive e come manifestazioni di funzioni mentali superiori come il linguaggio e la creazione di significato” che avvertiamo l’esigenza di “analizzare anche gli aspetti ideativi e simbolici, perché la cultura non è qualcosa che l’organizzazione ha, ma qualcosa che l’organizzazione è”.

Dal momento che l’ambiente non è dato, esso può essere dunque scelto dall’organizzazione modificando la propria realtà interna, modificando cioè il tipo ed il grado di interiorizzazione delle istituzioni (culturali) disponibili: in questo modo l’organizzazione si sposterà in campi simbolici differenti, e così facendo avrà a disposizione spazi d’azione nuovi, a loro volta rappresentazioni di differenti elementi culturali.

I confini dell’organizzazione diventano pertanto una “questione di definizione, rappresentano cioè qualcosa che viene gestito attraverso l’assegnazione di significati a diversi aspetti della interrelazione con l’ambiente in un determinato momento storico. Circoscrivere il territorio di un’organizzazione implica fondamentalmente attribuire un certo significato alla sua stessa esistenza ed identità, definendone perciò la missione, la sfera d’azione e la posizione relativa in un contesto particolare¹²³”.

La concezione dei confini si sposta dunque sul piano dei significati e delle rappresentazioni simboliche e da queste ultime non può prescindere: se uno scambio con il contesto avviene non è certo di beni o servizi, ma di ciò che essi significano e di come vengono interpretati all’interno dell’organizzazione. In questo passaggio l’approccio interpretazionista sembra risolvere con una certa efficacia una problematica importante: dal momento che “i simboli sono oggetti, atti, relazioni o formazioni linguistiche che rappresentano in modo ambiguo una molteplicità di significati, evocano emozioni e spingono gli uomini all’azione¹²⁴”, essi si trovano in

¹²³ Gagliardi P., *Teoria dell’organizzazione e analisi culturale*, in Gagliardi P. (a cura di), *Imprese come culture*, p. 25.

¹²⁴ Cohen, A., *Two dimensional man: an essay on the anthropology of power and symbolism in complex society*. Routledge & Kegan Paul, London, 1974, p. 23.

un rapporto ambiguo con i fatti a cui sono legati. Questa ambiguità di fondo può essere risolta (dando effettivamente luogo allo scambio) solo nel momento in cui avviene un processo di raccordo tra sistemi di senso: due o più organizzazioni che interpretano lo stesso fatto in maniera coerente dichiarano implicitamente di accettare le stesse istituzioni allineando campi simbolici interni ed esterni.

Vista in quest'ottica, la questione pare relativamente semplice: scambi ed interdipendenze avvengono con un ambiente che è essenzialmente contesto culturale, ossia un insieme di valori e credenze incorporati o meglio "espressi" da istituzioni. In questo scenario assumono rilevanza prioritaria il significato e le interpretazioni date ai fatti, simboli di "qualcos'altro". Organizzazioni che interpretano in maniera simile gli stessi fatti procederanno ad un processo di raccordo dei rispettivi sistemi di senso, aprendosi al contempo alla possibilità di una interazione e condividendo i medesimi campi simbolici.

Il salto rispetto alla descrizione dell'organizzazione delle transazioni fatta da Williamson (cap. 1 di questo lavoro) è grande, perché quest'ultimo, parlando di mercato o gerarchia non aveva posto la questione simbolico-interpretativa. Sotto questo punto di vista emerge invece una continuità con il lavoro di Weick¹²⁵, il quale aveva messo a fuoco chiaramente la necessità di concepire il contesto (e di riflesso i confini dell'organizzazione) partendo dall'analisi del proprio grado di accoppiamento¹²⁶ con l'organizzazione stessa. Certo, Weick nel proprio lavoro non fa mai esplicito riferimento al concetto di cultura, perché preferisce limitarsi ai processi di attribuzione dei significati, processi che secondo lui sono gli unici a definire l'identità organizzativa.

¹²⁵ Weick, K. E., *Educational organizations as loosely coupled systems*. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19, 1976.

¹²⁶ Un accoppiamento debole indica una situazione in cui più elementi non riconoscono di appartenere allo stesso contesto, perché ritengono di partecipare a diversi processi di sensemaking. Tale senso di appartenenza è inversamente correlato all'identità organizzativa, ossia a quanto forte è la percezione di un gruppo di essere unico, coeso, stretto attorno ad una missione comune (riecheggiano in questo caso le indicazioni date da Selznick sul ruolo chiave della leadership).

Già nel 1969, lo psicologo sociale americano aveva infatti dato un nome ai processi di significazione vedendo nel sensemaking quell'ordinamento delle esperienze necessario affinché le nostre vite acquisiscano un senso. Effettivamente il *sensemaking* emerge perché le organizzazioni esistono essenzialmente nelle menti dei loro membri, attori costantemente impegnati nell'aggiornare i propri schemi interpretativi, le mappe mentali attraverso le quali si muovono in un mondo continuamente costruito, demolito e ricostruito dalle mappe stesse, le uniche fonti di creazione del mondo fatto così come noi lo concepiamo¹²⁷.

La teoria di Weick riprende le considerazioni di Berger e Luckmann sulla costruzione sociale (e collettiva) della realtà, mettendo in luce chiaramente che l'ambiente (o contesto) di un'organizzazione non può esistere fino a che quest'ultima non decide di curarsene, non decide di compiere un'operazione di sistematizzazione delle proprie rappresentazioni del mondo. È così che le organizzazioni, i network, i rapporti di potere-dipendenza diventano oggettivi e reali, in una parola, vengono reificate. Nonostante sia difficile sostenere che Weick sia un neoistituzionalista "tout-court", non si può negare che la sua teoria su sensemaking ed enactment, metta in luce il paradosso di fronte al quale gli attori si trovano a dover reagire ad mondo sociale da loro stessi costruito.

In una situazione in cui il sensemaking agisce nell'interpretazione del contesto, e retroagisce nell'analizzare gli esiti dell'enactment avviato come riflesso di una mappatura mentale della realtà, il nostro mondo diventa un mondo "come se", un mondo nel quale qualsiasi struttura, qualsiasi confine vengono considerati come se fossero oggettivamente esistenti, e come tali gestiti. In realtà, i concetti stessi di oggettivo e di oggettività, ormai è chiaro, sono oggettivazioni date dalla nostra interpretazione, costruita collettivamente, del mondo.

Considerare i confini per quello che sono, ossia aree di cogenza fra campi simbolici differenti, aiuta a coglierne il carattere ambiguo, e mette in luce l'importanza per le organizzazioni di "lavorare" sui processi di sensemaking collettivo, di quella

¹²⁷ Weick, K. E., *Social psychology of organizing*, McGraw-Hill, New York, 1979, p. 243.

“etichettatura” dei fatti da cui dipendono tutti i fenomeni di definizione delle identità e dei confini ad esse associati.

2.3 Ricerca della legittimazione e gestione dei confini

Per le sue teorie sull’ambiente attivato e sul *sensemaking*, Charles Weick viene considerato un autore di confine anche dagli stessi neoistituzionalisti. Nonostante le sue idee non siano sempre facilmente validabili sul piano empirico, il suo lavoro illumina nella comprensione di quali strategie abbiano a disposizione le organizzazioni nel modellare i propri confini.

Concependo l’ambiente come “creato e modellato¹²⁸”, non dato ed imm modificabile, ci si apre a delle possibilità, in termini di progettazione organizzativa, inaccessibili a chi giace nell’alveo di una prospettiva modernista. Secondo gli studiosi interpretazionisti, le organizzazioni per prosperare hanno bisogno della “autorizzazione” dei propri ambienti, e che tale autorizzazione interviene quando la coerenza tra campi simbolici è tale da costituire raccordo tra sistemi di senso differenti.

L’organizzazione cerca in altri termini “legittimità”, ossia coerenza tra i propri assetti valoriali e quelli ritenuti validi dalla società, perché ha bisogno di sostegno culturale, di un’ampia “serie di spiegazioni culturali [che possano] offrire giustificazioni alla loro esistenza¹²⁹”. Ecco la posizione attiva che l’organizzazione si trova a ricoprire nei confronti del proprio ambiente: esso può essere in qualche modo scelto, attivato in alcune delle sue parti essenziali, mediante l’interiorizzazione di alcune istituzioni e l’estrusione di valori specifici che, con il tempo, possono diventare istituzionalizzati a loro volta.

La ricerca della legittimità condiziona fortemente le strategie di gestione dei confini perché richiede all’organizzazione di bilanciare l’esigenza prioritaria di mantenere la

¹²⁸ Smirchic L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, 28, 1983, pp. 339-358.

¹²⁹ Meyer, J. M. e Scott W. R., *Organizational Environments: ritual and rationality*, SAGE Publications, Beverly Hills, Ca., 1983, p. 202.

propria identità culturale senza andare contro quei miti razionalizzati di cui si compone il campo organizzativo di appartenenza.

L'organizzazione dovrà pertanto rendere riconoscibile (ed accettata) la propria immagine di sé all'esterno: dovrà cioè esprimere sé stessa lavorando sugli elementi che la identificano: parole, immagini e azioni, creando dei veri e propri *pattern* per il raccordo tra sistemi di senso differenti. Si pone a questo punto il problema di capire quali significati manifestare all'esterno e quali, al contrario, condividere solo all'interno dell'organizzazione: dalle decisioni in termini di "gestione della rivelazione"¹³⁰ organizzativa si configureranno proprio i confini di quest'ultima.

Un'organizzazione che vuole essere legittimata dal proprio contesto deve essere in primo luogo riconosciuta. Vista da una prospettiva simbolico-interpretativa, si deve cioè creare un campo simbolico caratterizzato da valori e da un linguaggio sufficientemente differenti da quelli del contesto da essere considerati peculiari. Quanto più il linguaggio usato dai membri di un'organizzazione differisce da quello del contesto (si parla di alta idiosincrasia in questo caso), tanto più la comunicazione interna sarà efficace, e l'organizzazione identificata, ma tanto minore sarà la cogenza tra campi simbolici interni ed esterni: il rischio in questo caso sarà di disporre di un'alta coesione interna che, però, viene considerata eccessivamente eccentrica se vista dall'esterno e, dunque, non legittimata.

Al contrario, nel caso in cui l'organizzazione voglia "farsi un nome", essere accreditata e diventare quasi oggetto di un atto di fede da parte dell'ambiente (che in questo caso non vorrà risalire ogni volta alle fonti che legittimano l'operato dell'organizzazione stessa), dovrà attenersi alle regole, senza adottare nuovi schemi

¹³⁰ Si tratta del dilemma tra individuazione e accreditamento di cui Gagliardi ha efficacemente discusso, e che in questa sede verrà usato come framework generale per identificare le differenti strategie di gestione dei confini stessi. Gagliardi P., *Teoria dell'organizzazione e analisi culturale*, in Gagliardi P. (a cura di), *Imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986, pp. 330-337.

valoriali, ma, al contrario, recependo in pieno le istanze provenienti dai differenti contesti a cui appartiene, gestendo al contempo il rischio di conflitti di ruolo¹³¹.

Se spinge all'estremo le conseguenze dell'esigenza di accreditamento, l'organizzazione finirà per dissolversi completamente sotto la pressione delle istituzioni da essa stessa interiorizzate.

Il processo di rivelazione descrive il percorso con cui il dilemma tra individuazione ed accreditamento viene gestito nel corso della vita dell'organizzazione: si ritiene infatti che in una prima fase l'organizzazione cerchi quanto più possibile di essere accreditata ed accolga le istituzioni dei contesti con cui si relaziona, per poi cercare di modificare il campo simbolico esterno a proprio favore, tentando di iniettare la propria visione del mondo e la propria cultura nell'ambiente. Questa iniezione è mirata ad orientare il contesto in maniera coerente con i desideri dell'organizzazione e se ben gestita può portare, nel lungo periodo, ad una vera e propria fusione tra campi simbolici interni ed esterni. In questo caso non si può parlare di liquefazione dei confini organizzativi, ma di estensione tendenzialmente infinita degli stessi.

La scelta di quanto rivelare della propria identità non è mai del tutto calcolata e razionale, ma al limite intenzionale. Nel desiderio di tenere per sé o comunicare al mondo tratti peculiari e delicati della propria personalità, le organizzazioni infatti subiscono pressioni anche di tipo psicologico che sconfinano nel pudore o nella vergogna. Al di là di questi aspetti, tuttavia, è bene ricordare che l'immagine di sé che viene espressa al mondo può essere manipolata dalle organizzazioni, enfatizzando come prioritari valori in realtà poco importanti solo perché convenzionali. L'immagine organizzativa costruita per appagare le aspettative del contesto finirà per essere interiorizzata dallo stesso e dallo stesso restituita al mondo

¹³¹ Padroni G., *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979.

sotto forma di miti razionalizzati, e realtà sociali oggettivate, finendo col dare all'organizzazione la legittimità necessaria per costruire nuove realtà¹³².

La ricerca di un bilanciamento tra esigenza di accreditamento e di individuazione, ed il conseguente processo di rivelazione che ne deriva, individua un continuum di opzioni strategiche utilizzabili dall'organizzazione per gestire i propri confini (o meglio, il proprio campo simbolico) e preservare non il proprio nucleo tecnico, come proponeva Thompson nel 1967, ma il proprio nucleo culturale, la propria identità.

In questo continuum, Scott ha individuato quattro strategie che collegano l'organizzazione al proprio ambiente, combinando le tre forze (normative, coercitive e mimetiche) che, spingendo le organizzazioni ad incorporare le regole istituzionali nelle proprie strutture, generano isomorfismo¹³³.

A onor del vero, è bene evidenziare che la letteratura prevalente ritiene il problema della legittimità essenzialmente condizionato da forze di tipo coercitivo esercitate in ambienti altamente istituzionalizzati in senso selznickiano (forte influenza politica), mentre ricollega le pressioni mimetiche ad ambienti incerti (in senso duncaniano) e quelle normative ad ambienti in cui il peso delle categorie professionali è elevato¹³⁴.

La prima opzione strategica a disposizione delle organizzazioni che cercano un collegamento con il loro ambiente istituzionale è quella di modellarsi proprio in funzione delle istituzioni considerate “guida” dall'ambiente. Si parla in questo caso di conformità delle categorie, una rispondenza generata prevalentemente da forze mimetiche: nel creare una nuova organizzazione, ad esempio una web agency, si

¹³² L'immagine in questo caso “implica una costruzione o una impressione creata per richiamare l'attenzione del pubblico più che per riprodurre in realtà: essa comporta un certo grado di falsità nella misura in cui di rado la realtà si combina con l'immagine. In questo senso si parla dell'immagine di un prodotto di consumo o di un uomo politico. L'immagine di un'impresa può essere vista come qualcosa di fabbricato più che come il riflesso genuino dell'organizzazione.” Gagliardi P., *Teoria dell'organizzazione e analisi culturale*, in Gagliardi P. (a cura di), *Imprese come culture*, p. 334.

¹³³ Scott, R., *Organizations: Rational natural and open systems*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1992; trad. it. *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1994, p. 250.

¹³⁴ Powell, W. W., DiMaggio, P. J., *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000, p. 95.

tenderà ad articolare unità e divisioni secondo criteri generalmente considerati “vincenti” (design, sviluppo, SEO).

In talune situazioni, invece, gli ambienti impongono alle organizzazioni l’adozione di specifici elementi strutturali (come organigrammi, reparti e ruoli) in assenza dei quali non si è legittimati ad operare. In questo caso si esercita una pressione coercitiva che diventa massima nel caso di organizzazioni pubbliche o para-pubbliche, dato il controllo diretto che in questi casi può essere esercitato dallo stato e che forza l’incorporazione delle istituzioni, generando isomorfismo.

Quando le pressioni dell’ambiente istituzionale non si indirizzano a categorie o strutture, ma riguardano le catene mezzi-fini, ossia le modalità in cui le organizzazione prende le proprie decisioni, svolge le proprie attività e raggiunge i propri obiettivi, l’organizzazione tenderà invece a conformare le proprie procedure. Questo tipo di conformità condiziona pesantemente le traiettorie di sviluppo dell’organizzazione, perché ne struttura i fondamentali tecnologici. In questo caso, gli attori che mediano l’interiorizzazione di questa particolare categoria di miti razionalizzati sono prevalentemente i professionisti e le relative associazioni¹³⁵ che, con le loro interpretazioni, normano gli specifici settori in cui operano.

La conformità delle procedure si manifesta essenzialmente sul grado di formalizzazione dell’organizzazione, ed in particolar modo sulla sua burocratizzazione, creando procedure relativamente simili tra organizzazioni (si pensi, ad esempio, all’ampio uso dei diagrammi di GANTT o degli altri strumenti di pianificazione e verifica dello stato di avanzamento delle attività) che possono finire

¹³⁵ Scrivono Powell e DiMaggio: “la burocratizzazione e le altre forme di omogeneizzazione [sono] in gran parte influenzate dallo stato e dalle professioni, che sono divenuti i maggiori agenti di razionalizzazione della seconda metà del ventesimo secolo” DiMaggio, P. J., Powell, W. W., *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American Sociological Review, 48, 1983, p. 147

col rappresentare uno schema slegato dallo specifico contesto decisionale organizzativo¹³⁶.

L'adozione di set procedurali specifici identifica l'organizzazione in uno specifico comparto del campo simbolico di riferimento, definendone i confini rispetto a comparti che adottano procedure differenti, e spingendola a dotarsi di specifiche strutture interne (es. unità amministrative piuttosto che di ricerca e sviluppo).

Un'ultima opzione strategica a disposizione delle organizzazioni che vogliono essere legittimate dal loro ambiente è quella di conformarsi rispetto alle aspettative esercitate in termini di profili di istruzione ritenuti consoni allo svolgimento di una mansione, nonostante sia stato dimostrato come "il rapporto tra istruzione e qualificazione professionale si presti ad essere meglio inquadrato se lo si considera fondato su basi prevalentemente istituzionali piuttosto che tecniche¹³⁷".

Le pressioni mimetiche, normative e in taluni casi addirittura coercitive portano all'inserimento di precise figure professionali e finiscono col definire i confini dell'organizzazione, perché ne modellano gli orientamenti cognitivi ed emotivi.

2.4 Un'analisi critica

Le teorie presentate in questo capitolo propongono un'idea di organizzazione che emerge come prodotto di un'interazione sociale, nella quale gli attori generano istituzioni che, a loro volta, reagiscono sui loro "fautori", pressando gli attori e condizionandone le scelte in termini di strutture. Non sono dunque queste ultime a creare e a mantenere la realtà sociale, anzi, tutto si svolge nell'incertezza della

¹³⁶ DiMaggio, P. J., Powell, W. W., *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *American Sociological Review*, 48, 1983, pp. 147-160.

¹³⁷ Scott, R., *Organizations: Rational natural and open systems*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1992; trad. it. *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1994, p. 255.

dimensione simbolica, ovvero nella percezione di coloro che esteriorizzano e considerano oggettive le “realtà prodotte attraverso l’interazione¹³⁸”.

L’ontologia su cui si basa la prospettiva simbolico-interpretativa mette in discussione il modo in cui siamo abituati a guardare la realtà, introducendo un relativismo che può diventare addirittura frustrante agli occhi di chi è abituato a camminare nel mondo con un passo modernista.

Nonostante questa sua natura se vogliamo “contro-intuitiva”, le teorie presentate in questo capitolo possono essere illuminanti nello studio dei confini organizzativi, perché insistono sul valutare come, vista la natura inconsistente ed eterea del mondo sociale, non si possa pretendere di applicare i metodi delle scienze naturali (“dure”, direbbero gli studiosi di ispirazione modernista) allo studio di un fenomeno che è primariamente identitario e culturale. Tali metodi, semplicemente, sono stati concepiti per spiegare mondi nei quali i processi di sensemaking¹³⁹ non esistono o hanno scarsa rilevanza. In questi mondi, dunque, le categorie precedono gli attori, e sono date ad essi come strumenti oggettivi di organizzazione di una conoscenza che è in realtà soggettiva: l’incapacità previsionale di una teoria deriva solo da errori procedurali o da incompletezza del modello.

In fondo, come risolve Boulding gli imbarazzi della teoria dei sistemi aperti nel descrivere le dinamiche (sociali) di definizione dei confini? Aggiungendo livelli di analisi e rilevando l’incompletezza degli schemi classificatori di primo livello a descrivere la realtà.

Perché allora, nonostante l’indubbia utilità di questo modo di vedere le cose, la postura simbolico-interpretativa fa così tanta fatica ad affermarsi nel campo delle scienze sociali? Gli scetticismi sono di varia natura. Tra tutte, l’obiezione più

¹³⁸ Hatch, M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997, trad. it. Hatch, M. J., *Teoria dell’organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2009, pp. 63-64.

¹³⁹ Gioia, D. A., *L’approccio interpretazionista nella ricerca organizzativa*, in Fabbri, T. M., *L’organizzazione: concetti e metodi*, Carocci Editore, Roma, 2010, p. 127.

rilevante sostiene che questa prospettiva sia di fatto ancora “una concezione reificante, ma che in questo caso l’oggettivazione dell’organizzazione, dei suoi confini, della sua struttura, avvenga a posteriori. Il sistema non è predeterminato rispetto ai soggetti, ma è da essi generato o costruito, ancorché imprevedibilmente: nessuno di loro aveva intenzione di forgiare il sistema nel modo in cui si è effettivamente configurato: esso è il risultato emergente di una molteplicità di strategie individuali. I soggetti, definiti in questo caso attori organizzativi, non ricoprono ruoli predefiniti, ma assumono ruoli nel corso dell’interazione sociale, tipizzando comportamenti e relazioni. La struttura del sistema organizzato è allora la somma di tali tipizzazioni.¹⁴⁰”.

Nella sostanza dunque, la prospettiva in parola non supera l’elemento più aspramente criticato ai teorici modernisti dagli stessi soggettivisti: la reificazione delle dimensioni organizzative oggetto di studio, la predominanza delle categorie rispetto agli attori. Nonostante le premesse ontologiche, la teoria non riesce a concedere all’azione organizzativa quella “spontaneità” così tanto rivendicata.

Il fenomeno della reificazione, si badi, è tutt’altro che un’opzione recondita nella produzione scientifica socio-costruttivista recente. Gran parte della letteratura sulla teoria del management si è infatti adoperata proficuamente per delineare modalità di indirizzo e gestione della cultura aziendale. Il risultato è consistito nell’individuazione di culture buone e cattive, e nella creazione di modelli per la manipolazione della coscienza aziendale, basati su un processo di *value engineering* attivato dai manager per praticare un controllo di natura ideologica sui dipendenti¹⁴¹. Nell’approccio dei tanti teorici che considerano la cultura come un fenomeno manipolabile, gli elementi osservabili della stessa, tradotti in forma di valori, riti e cerimonie attraverso un processo di interiorizzazione di un certo numero di

¹⁴⁰ Fabbri, T. M., *L’organizzazione: sistema predeterminato, entità emergente, processo di azioni e decisioni*, in Fabbri, T. M., *L’organizzazione: concetti e metodi*, Carocci Editore, Roma, 2010, pp. 16-28.

¹⁴¹ Morgan, G., *Images: le metafore dell’organizzazione*, F. Angeli, Milano, 1989, p. 200.

istituzioni, sono strumenti sui quali far leva per coagulare gli attori organizzativi attorno a schemi di comportamento ritenuti buoni dal management.

È evidente la difficoltà di mettere in pratica fattivamente la teoria neoistituzionalista: si confondono i mezzi con i fini e la cultura, anziché essere espressione della componente umana dell'azione organizzativa finisce per diventare strumento di controllo della stessa.

Certo, gli interpretativisti potranno sempre sostenere che la responsabilità di tale mescolamento delle carte è attribuibile ad un tentativo di controllo di natura modernista deliberatamente attuato a discapito della prospettiva simbolico-interpretativa nel tentativo di controllarne le potenzialità esplicative ed il “peso” nel panorama delle scienze sociali, ma ad onor del vero sembra che il problema sia insito nei contenuti originari e nelle premesse su cui si basa la postura in parola: in tutti gli scritti che si è potuto citare in questo capitolo, e che si è avuto modo di analizzare direttamente, c'è sempre un momento in cui la traduzione in chiave “operativa” dei generici pilastri interpretativi mutuati dalle scienze antropologiche e sociali della seconda metà del '900 richiede di considerare il mondo sociale un mondo “come se”, cedendo di fatto alla tentazione di reificare concetti come potere, strutture, istituzioni, valori, simboli pur avendo la pretesa di non minare la consapevolezza di trovarsi di fronte ad una realtà sociale “finta”.

Ecco, questo è il punto cruciale. Come si può definire “finta” una realtà che non è oggettiva? Una finzione si riconosce perché infrange una qualche realtà di riferimento, considerata “oggettiva”. In un mondo in cui la realtà non è percepibile in maniera netta, pretendere di risalire a capo dell'origine di questa finzione è compito arduo se non impossibile, perché ci si ritrova continuamente ripiegati su se stessi: i “come se” diventano talmente tanti che si finisce per smettere di considerare la realtà come oggettivata e si raccontano le dinamiche organizzative con un punto di vista che richiama un modernismo “corretto” in chiave sociologica. Non può esistere alcun “come se” se non c'è un originale di riferimento. Ma un originale di riferimento, è evidente, non può esistere al di fuori del mondo modernista.

Come deliziosamente sintetizzato da Powell e Di Maggio, la moderna teoria neoistituzionalista si rende conto di questa problematica interna, sofisticando non di poco la spiegazione dei processi di interiorizzazione delle istituzioni, enfatizzandone col tempo anche gli aspetti affettivo-emotivi oltre che quelli cognitivi¹⁴².

Si crede infatti che la teoria socio-costruttivista possa scivolare solo nel descrivere i processi di esteriorizzazione ed interiorizzazioni delle istituzioni concepite a la Salancick o delle norme di parsonsiana memoria. Troppo grande il rischio di trattare le determinanti di un comportamento come categorie oggettive.

Nel culmine di questo tentativo anti-reificatorio, si finisce col ricondurre a schemi di tipo psicologico-cognitivista il significato ed il ruolo di norme e valori. Garfinkel, ad esempio, evidenzia che, sebbene le istituzioni à la Salancick corrano un perenne rischio di reificazione, il contenuto delle norme in realtà non è effettivamente interiorizzato nel sistema della personalità, ma viene solo esternato in giustificazioni (cioè, proprio in rappresentazioni). In questo modo le regole di Garfinkel si avvicinano ai copioni o ai sistemi di produzione della psicologia cognitivista più di quanto non facciano le norme e i valori di Parsons (che hanno condizionato tutto il pensiero neoistituzionalista). Garfinkel offre alla visione simbolico-interpretativa quella utilissima microsociologia di riferimento che prenderà il nome di etnografia,

¹⁴² “Il neoistituzionalismo si fonda, al micro livello, su una teoria che abbiamo definito dell’azione pratica. Co ciò intendiamo un insieme di principi orientativi che riflette due aspetti della svolta cognitiva compiuta dalla teoria sociale contemporanea. In primo luogo, il nuovo lavoro sviluppato dalla teoria sociale attribuisce alla dimensione cognitiva dell’azione un’importanza molto maggiore di quella riconosciuta da Parsons e, in questo senso, è stato influenzando dalla rivoluzione cognitiva che ha avuto luogo in campo psicologico. In secondo luogo, questo lavoro si discosta dalla preoccupazione di Parsons per l’aspetto razionale e di calcolo dell’attività cognitiva, preferendo focalizzare l’attenzione sui processi e sugli schemi preconsoci, nel momento in cui entrano a far parte del comportamento routinario e dato per scontato (attività pratica) e perché presenta un quadro delle dimensioni affettive e valutative dell’azione come intimamente connesse, e fino a un certo punto subordinate, a quelle cognitive”. Powell. W. W., DiMaggio, P. J., *Il neoistituzionalismo nell’analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000, pp. 37-45.

ma non riesce a contrastare l'emergere di quegli elementi predittivi e progettuali che dovrebbero essere sconosciuti alla postura simbolico interpretativa¹⁴³.

Il sogno di escludere qualsiasi forma di azione progettuale dalle teorie simbolico-interpretative finisce col cadere nell'oblio. Ed ecco che si rafforza la posizione di chi, come Mitroff¹⁴⁴, non vede nell'egemonia scientifica delle teorie moderniste il motivo per il quale il mondo non riesce a riconoscere alla prospettiva simbolico-interpretativa gli onori che le spettano, ma sono le contraddizioni o le inconsistenze di quest'ultima a prestarsi con troppa facilità ad essere utilizzate per predire un cambiamento imminente. Sono proprio le premesse ontologiche che, volenti o nolenti, finiscono per sviluppare una capacità previsionale interna a sua volta alimentante quel pensiero programmatico e progettuale allo studio delle organizzazioni che dovrebbe essere invece ad esclusivo appannaggio della postura modernista. Le critiche di chi attribuisce al costruttivismo proprietà reificanti (se pur solo ex-post) diventano granitiche.

Ebers¹⁴⁵ compie un passo falso definitivo in questa direzione: nel suo tentativo molto arguto ed interessante di legittimare le potenzialità esplicative di una strada "poetica" alla conoscenza, evidenzia i fattori che a suo avviso rendono la conoscenza prodotta da questa prospettiva, se pur in qualche modo "attraente", incapace di qualsiasi pretesa previsionale nei confronti del comportamento organizzativo. Le carte si scoprono definitivamente: logica culturale (relativa - interpretativista) e logica strumentale (universale - modernista)¹⁴⁶ sono considerati omologhi di due mondi che hanno tutto in comune.

¹⁴³ Powell. W. W., DiMaggio, P. J., *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000, p. 35.

¹⁴⁴ Dandridge, T. C., Mitroff, I., Joyce, W. F., *Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis*, Academy of Management Review, Vol. 5, No. 1, 77-B2, 1980, p. 81.

¹⁴⁵ Ebers, M., *Understanding Organizations: The Poetic Mode*, Journal of Management, Vol. 11, No. 2, 1985, pp. 51-62.

¹⁴⁶ Gagliardi, P., 1986, *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, p. 28.

I simbolisti puri si affannano ad attenuare quanto più possibile l'influenza del ricercatore nella "generazione" dei fenomeni indagati, ma non è questo il punto. Non ci si deve tanto preoccupare di rendere "confutabile" la conoscenza prodotta. Sono piuttosto gli aspetti teoretici informati da tale preoccupazione ad offuscarne la plausibilità applicativa, perché quando si pretende di generare una conoscenza "oggettiva", comparabile con altre conoscenze, lì si avvia un processo di reificazione teso a creare categorie interpretative per la previsione e la programmazione dei flussi di interazioni sociali. Il paradigma modernista "vince" perché permette di concepire un mondo fatto di oggetti e categorie che, per manifestarsi, non hanno bisogno degli attori che li manipolano. La prospettiva simbolico-interpretativa "perde" perché pretende di far fuori il piano tangibile della realtà, ma di fatto a quest'ultimo si deve sempre appoggiare per avere quantomeno una proxy analizzabile della sostanza di cui il mondo sociale si compone.

Capitolo 3

LA VISIONE DELL'AMBIENTE IN OTTICA "POSTMODERNA"

3.1 Il post-fordismo: un insospettabile modernismo contemporaneo?

Questo capitolo conclude la riflessione teorica propedeutica all'analisi delle esperienze che verranno presentate nella parte conclusiva del lavoro. In particolare, nei paragrafi che seguiranno verrà dato risalto ad una prospettiva interpretativa conosciuta come "postmodernismo".

La letteratura ha già posto in evidenza come "la post-modernità [...] mette una particolare enfasi sul cambiamento delle tecnologie chiave e dei parametri conoscitivi, si collega ai sistemi complessi, celebra le diversità e gli approcci di situazione, anche nel rifiuto di pseudo valori assoluti e pseudo certezze, necessita di approcci intersistemici, riconosce il ruolo pervasivo del potere negli atti sociali, considera l'intero maggiore delle singole parti, un chiaro orientamento verso la rete, la considerazione di molteplicità di fattori e livelli"¹⁴⁷.

Siamo consapevoli che post-fordismo e postmodernismo siano due espressioni che rimandano a piani differenti (il primo di natura più "tecnica", il secondo di natura più "filosofica"), ma siamo convinti che, ai fini del presente lavoro, l'idea di non problematizzare eccessivamente il rapporto tra post-fordismo e postmodernismo (introducendo di fatto un certa semplificazione) non comporti una distorsione eccessiva nella presentazione dei temi in parola, ed anzi accolga una "prassi scientifica" che, di fatto, è largamente in uso presso la comunità scientifica in virtù di nessi "di prossimità concettuale" che fa del postmodernismo la piena realizzazione della dinamica di superamento del fordismo già anticipata con la produzione post-fordista.

¹⁴⁷ Padroni G., *Aspetti della complessità e sensibilità "postmoderna" nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*. Giuffrè, Milano, 2007, p. 176.

Sebbene sia diffusa l'opinione che questo movimento si sostenga su una matrice ontologica essenzialmente soggettivista¹⁴⁸, l'eterogeneità dei contributi che hanno articolato questo filone, unita al loro rifiuto di inquadramento in una visione "tradizionale" di organizzazione, ci fa propendere per attribuire ad essa la legittimità di vera e propria prospettiva indipendente dalle due precedentemente analizzate (soggettivismo ed oggettivismo).

Postmodernismo non è solo un'etichetta con cui si classifica, *de residuo*, ciò che fa fatica ad essere chiaramente collocato nel bipolarismo interpretativo "oggettivismo-soggettivismo". È vero, vi è una selva di contributi che si considerano (o vengono considerati) "postmodernisti", ma è anche vero che in questa selva di punti di vista e contributi, si può rintracciare un comune denominatore che si sostanzia nel tentativo di mettere in luce come gran parte della teoria classica, grazie anche all'effetto di una sedimentazione non sempre critica, ha contribuito alla diffusione di "verità assolute e palesi" nelle quali si è costruito il dibattito organizzativo dai suoi albori ad oggi¹⁴⁹.

A favore di chi propende per una collocazione soggettivista del postmodernismo, rimane l'opera di Weick¹⁵⁰, che col suo contributo ha offerto uno spunto importante alla nascita del movimento postmodernista: la sua riflessione sull'ambiente attivato, sull'*enactment*, ha messo infatti in risalto come le organizzazioni possano in una certa misura creare le realtà alle quali desiderano appartenere, sfuggendo ad un destino che, in una visione modernista, sarebbe invece segnato ed imm modificabile.

¹⁴⁸ Hatch, M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997, trad it. Hatch, M. J., *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 35.

¹⁴⁹ Senza voler eccessivamente indugiare sui presupposti filosofici che hanno ispirato il movimento postmodernista, è utile sottolineare che autori quali Foucault, Lyotard o Derrida, esponenti di spicco di questa prospettiva, seppur con modalità di volta in volta differenti, si sono preoccupati di sottolineare come l'ingresso in una condizione postmoderna avvenga essenzialmente accettando un certo scetticismo circa la possibilità di enunciare verità assolute ed universali rispetto alle dinamiche del mondo sociale.

¹⁵⁰ Weick, K. E., *The social psychology of organizing*, McGraw-Hill, New York, 1969.

Non è semplice affermare in via definitiva se Weick abbia sostenuto chiaramente che si possano deliberatamente “scartare” le opzioni che il management giudica poco opportune, o se abbia mai espressamente fatto riferimento ad una qualche volontarietà o prevedibilità nella generazione di scenari mediante il processo di *sensemaking*. Ad ogni modo, nella sensibilità accademica, si tende a riconoscere i diversi punti di contatto che legano il suo pensiero ad alcune delle variabili fondanti del postmodernismo, fra le quali, in via preferenziale, la condivisione della “critica del palese” .

Date queste sintetiche premesse, possiamo chiarire quale relazione lega la proposta interpretativa di Weick con il filone postmodernista: fermo restando la diversa natura ontologica delle due teorie (come sarà chiarito in seguito), l’anello di congiunzione fra la visione weickiana e quella postmodernista è a nostro parere rappresentato dai cosiddetti Critical Management Studies (CMS). Il filone dei CMS è così eterogeneo e ricco di contributi da far ritenere a molti che sia addirittura improprio parlare di vera e propria teoria. Noi riteniamo che, nonostante questa varietà, ci siano degli elementi fondativi trasversali rispetto alla parte degli studi *critical* ed individuabili in una costante demistificazione dei baluardi del cosiddetto fordismo (anche nella sua versione “post”): decentramento, autonomia e flessibilità. I CMS sono stati pertanto essenziali per creare le condizioni necessarie all’avvento del postmodernismo perché, anche se quest’ultimo ha dovuto ricercare basi ontologiche “terze” rispetto a quelle oggettivisti o costruttiviste (e dunque ulteriori anche a quelle dei CMS), è altrettanto vero che, nella modalità di interpretazione della realtà e di rilevazione delle contraddizioni retoriche tipiche della letteratura “*mainstream*”¹⁵¹, gli autori postmodernisti sembrano molto vicini ai loro colleghi *critical*.

Ecco dunque emergere una relazione fra modernismo, CMS e postmodernismo che sarà il *fil rouge* dell’intero capitolo: è dalla critica del modernismo (nella sua forma contemporanea cosiddetta “post-fordista”) che il filone “*critical*” si è originato, aprendo a sua volta un fronte sul quale il postmodernismo ha potuto inserirsi ed

¹⁵¹ Varanini F., *Mainstream, mainframe*, Sviluppo&Organizzazione, 222, Este, Milano, 2007, pp. 22-37.

essere “accettato” dalla comunità scientifica. Ci rendiamo conto che questa associazione non sia priva di implicazioni interpretative derivanti dalla collocazione tradizionalmente attribuita alle principali teorie in parola, ma allo stesso tempo vogliamo che il nostro lavoro, almeno in questo paragrafo, si inserisca sulla scia delle considerazioni più recentemente affermate dalla letteratura economico-aziendale¹⁵².

Pur nella consapevolezza di compiere più di una semplificazione, dunque, ci pare lecito far emergere i tratti salienti del pensiero postmodernista sul rapporto azienda-ambiente (e dunque sui confini) considerando prioritariamente quegli “studi critici sul management¹⁵³” di cui il postmodernismo stesso è al contempo sorgente ispiratoria e prodotto tangibile.

Ne consegue che, se il postmodernismo si propone di superare, mediante una critica al suo linguaggio costitutivo, la “retorica modernista contemporanea”, è dall’analisi puntuale di tale (presunta) retorica che, imprescindibilmente, ci sentiamo di voler partire.

Dagli inizi degli anni sessanta, si è originata una sorta di tensione per il controllo del primato interpretativo fra le due principali scuole di pensiero presentate nei precedenti capitoli. Da un lato un paradigma modernista “stanco” ed in forte imbarazzo per le proprie contraddizioni interne, con la necessità di “evolvere” in qualcosa di nuovo, dall’altro l’approccio soggettivista, molto suggestivo ma spesso incapace di fornire un indirizzo concreto all’interpretazione organizzativa.

Mentre andava avanti il dibattito creato da questa *impasse* interpretativa, a partire dalla metà del ‘900, nelle scuole di management e nei manuali di organizzazione aziendale, si è iniziato a produrre un dibattito, all’apparenza del tutto isolato dalle questioni in parola, ma in realtà determinante nel generare la riflessione

¹⁵² Padroni G., *Aspetti della complessità e sensibilità “postmoderna” nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*. Giuffrè, Milano, 2007.

¹⁵³ Minelli, E., *Studi critici sul management*, Sviluppo&Organizzazione, 238, Este, Milano, 2010, pp. 88-91.

organizzativa di fine anni '90 ed inizio 2000 e nel generare il *mainstream* interpretativo contemporaneo.

Nel 1962, un anno dopo i suoi studi sul rapporto struttura-ambiente portati avanti al Tavistock Institute, Tom Burns¹⁵⁴ sintetizza la storia della creazione della “fabbrica” in tre fasi fondamentali, a loro volta ricalcanti la prospettiva, largamente accettata tra le fila moderniste, proposta dallo storico economico Joseph Schumpeter¹⁵⁵.

Burns ritiene che la prima fase dell'industrializzazione sia avvenuta essenzialmente in concomitanza con l'introduzione delle macchine per aumentare la produttività del lavoro. Il fenomeno, fortemente sviluppato a partire dall'industria tessile inglese, è considerato la causa portante dello sviluppo del “sistema fabbrica”, in alternativa al “sistema del subappalto” basato sulla divisione del flusso di lavoro da gruppi di esperti artigiani e fino ad allora utilizzato. A partire dalla seconda metà dell'800, con l'evoluzione delle tecnologie disponibili, e sotto la spinta di una domanda in crescita e di una demografia in costante evoluzione, tipologie sempre più numerose di processi produttivi (abbigliamento, alimentari, chimica, ferro ed acciaio) vennero interessate da un qualche tipo di meccanizzazione, a formare sistemi complicati per i quali si rese necessario lo sviluppo di routine e strumenti di controllo sempre più finemente definiti: si trattava della seconda fase dell'industrializzazione. A partire dalla seconda metà del '900, complice un aumento dei *player* di mercato, una diffusione a tutte le fasce di popolazione della maggior parte dei beni prodotti e una riduzione nel tasso di crescita della popolazione nelle economie occidentali (cui la gran parte della produzione era destinata), si iniziò a rendere necessaria la profusione di energie indirizzate all'ascolto delle esigenze del consumatore, alla loro anticipazione, alla ricerca dei moventi profondi delle decisioni di acquisto e alla raffinazione di leve, come la pubblicità, capaci di influire sugli orientamenti cognitivi dei clienti. A corollario di questa situazione “di mercato”, un balzo in avanti delle tecnologie della comunicazione mai sperimentato prima: connessioni

¹⁵⁴ Burns, T., *The sociology of industry*, in *Society: Problems and methods of study*, a cura di A.T. Walford *et al.*, Routledge, London, 1962.

¹⁵⁵ Schumpeter, J. A., *Teoria dello sviluppo economico*, ETAS, Milano, 2002.

istantanee tra entità fino ad allora non in grado di scambiare informazioni e conoscenza, l'avvento della rivoluzione digitale e della società post-industriale¹⁵⁶.

La società post-industriale si caratterizza, nella visione di Bell, per una *fragmented value chain*, in cui la prossimità è irrilevante rispetto alla connessione. Tutto avviene ad una velocità tale da richiedere una distribuzione del potere decisionale dal centro alla periferia dell'organizzazione, perché è necessario dotarsi di unità di confine con sufficiente rapidità di risposta per raggiungere il successo organizzativo complessivo.

Sia la letteratura internazionale che l'Economia Aziendale italiana, pur con intensità diverse e modalità del tutto peculiari, hanno dato prova di saper recepire il bisogno di comprendere le nuove dinamiche organizzative alla luce di paradigmi più articolati, in grado di considerare quell'accresciuta complessità¹⁵⁷ di fronte alla quale è richiesto un sostanziale ripensamento delle logiche di progettazione organizzativa, e in alcuni casi¹⁵⁸ si è potuto efficacemente argomentare perché la riduzione del peso di rapporti causa-effetto di tipo lineare rappresenti (fin dai suoi albori) una connotazione essenziale delle organizzazioni. Si inizia a condividere una visione "articolata" della realtà organizzativa, e tale complessità viene accettata come componente intrinseca dei sistemi sociali: "l'eventuale scoperta della complessità indica in questo caso una cosa del tutto diversa dal tipo di episodio che scandisce, nella memoria collettiva, la storia di alcune scienze. Mentre la scansione abituale implica l'immagine del passaggio da uno stato di non sapere a uno stato di sapere, e dunque la risposta data a un problema posto da lungo tempo o sorto in modo inatteso, la 'scoperta' in questo caso sembra corrispondere al risveglio di un problema, a una

¹⁵⁶ Bell, D., *The coming of post-industrial society*, Basic Books, New York, 1973.

¹⁵⁷ Padroni, G., *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano, 2007, p. 18.

¹⁵⁸ Proprio al Giannessi si deve l'acuta riflessione sui "rapporti di concausa ed effetto molteplice" in parola. (si confronti, ad esempio, Giannessi, E., *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in AA.VV. *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore*, Giuffrè, Milano, 1969). Più di recente anche la letteratura internazionale ha dimostrato una certa sensibilità sul tema, approfondendo il concetto di complessità nelle scienze organizzative (v. Anderson P., *Complexity Theory and Organization Science*, Vol. 10, No. 3, May-June, 1999, p. 216).

‘presa di coscienza’ che, all’occorrenza, è espressa in modo non soltanto intellettuale ma etico”¹⁵⁹.

Cresce la prospettiva di numerosi autori, tra i quali Jennings e Haughton, secondo i quali in un ambiente così vario, emergente e complesso come quello contemporaneo, la capacità delle imprese di portare velocemente sul mercato nuovi prodotti, idee e servizi è alla base della bontà di un approccio aziendale di successo¹⁶⁰.

In questi anni nasce la celebre espressione “*it’s not the big that eat the small, it’s the fast that eat the slow*”: le imprese debbono diventare “agili e snelle¹⁶¹”, per riuscire a reagire al cambiamento ambientale fronteggiando l’accresciuta complessità¹⁶².

Flessibilità produttiva e agilità organizzativa¹⁶³ diventano progressivamente i nuovi *diktat* della progettazione organizzativa, che trovano largo consenso nelle diverse scuole di pensiero perché sembrano superare le rigidità dell’impresa fordista.

Quali riflessi ha questo nuovo modo di vedere le cose sui confini organizzativi? A livello interno, tra gruppi di lavoro, i principi post-fordisti della “*lean production*” decantano i benefici che una certa autonomia nelle scelte di configurazione (a livello di team), mediante una delega dell’autorità al team leader. Quest’ultimo, lasciato “libero”, avrebbe maggiori possibilità di costruire un’identità condivisa ed un senso di appartenenza capaci di aumentare la propensione alla cooperazione e l’*engagement* dei propri collaboratori, generando in ultima istanza una maggiore

¹⁵⁹ Stengers I., *Perché non può esserci un paradigma della complessità*, in Bocchi G., Ceruti M. (a cura di), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano, 1985, p. 61.

¹⁶⁰ Daft R., *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, Milano, 2004, p. 141.

¹⁶¹ Harrison B., *Agile e snella. Come cambia l’impresa nell’era della flessibilità*, Edizioni Lavoro, Roma, 1999.

¹⁶² In termini di sistema produttivo, la flessibilità è dunque la proprietà di un impianto di poter essere utilizzato per “ottenere prodotti differenti tra loro (e quindi per svolgere processi qualitativamente differenti), senza dover sostenere costi di trasformazione incompatibili con la situazione economica e concorrenziale dell’impresa. Silvestrelli S., *l’impianto*, in Rispoli M. (a cura di), *L’impresa industriale*, Il Mulino, Bologna, 1989, p. 426.

¹⁶³ Harrison, B., *Agile e snella : come cambia l’impresa nell’era della flessibilità*, Lavoro, Roma, 1999, p. 201.

fluidità delle *operations* ed una più elevata capacità di risposta (sconosciute al sistema fordista).

Dunque, la logica della produzione snella “sembra portare in primo piano, [...] la rilevanza del contributo umano nei processi di lavoro, grazie anche all’interazione tra evoluzione tecnologica e scelte organizzative, contributo che viene proposto non più in termini meramente e rigidamente esecutivi, come accadeva nella logica organizzativa fordista, ma in termini di *problem-solving* e di gestione delle perturbazioni¹⁶⁴”.

Le istanze di flessibilità continuano a crescere, ed “aprono” l’impresa alla collaborazione ed allo scambio di conoscenza con i vari attori presenti nel proprio ambiente. Sotto la spinta di illustri casi di successo quali le esperienze giapponesi dei *keiretsu* e dei distretti europei (ed in particolare italiani) si sviluppa una letteratura che vede nella rete uno degli aspetti più importanti e caratterizzanti delle nuove forme organizzative post-fordiste¹⁶⁵.

Ancora una volta l’accento viene posto sulla rilevanza dell’unità team e sulle opportunità di coordinamento esercitato su linea orizzontale ed in forma reticolare anziché mediante pressioni gerarchiche orizzontali: una leadership a “geometria variabile” che continuamente viene distribuita fra i nodi strategici della rete si ritiene sufficiente a garantire il controllo richiesto dalla frammentazione del *workflow* fra unità reticolari distinte.

Nella narrazione di Burns, in questo terzo stadio dello sviluppo industriale, i nodi debbono esibire una sufficiente autonomia per gestire dinamicamente le rispettive interdipendenze e condividere un obiettivo comune che andrà a definire la morfologia di ciascuna rete. La dissoluzione dei confini diventa a questo punto essenziale per consentire ai legami interorganizzativi di cementificarsi al fine di garantire un flusso di informazioni adeguato alle operazioni per le quali la rete opera.

¹⁶⁴ Masino, G., *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Carocci, Roma, 2005, p.52.

¹⁶⁵ Powell, W., *Neither Markets nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, in *Research in Organizational Behavior*, 12, 1990.

Tabella 5 Fordismo e post-fordismo: un confronto

	Fordista	Post-fordista
Ambiente	<p>Gli stati nazionali regolano le economie nazionali</p> <p>Marketing di massa</p> <p>Standardizzazione</p> <p>Stato assistenziale (welfare state)</p>	<p>Competizione globale</p> <p>Deconcentrazione del capitale rispetto allo stato nazionale</p> <p>Frammentazione dei mercati e decentralizzazione internazionale della produzione</p> <p>Il consumatore ha più scelta e domanda beni su misura</p> <p>Crescita dei movimenti sociali, politica concentrata su singoli argomenti, classe del terziario</p>
Tecnologia	<p>Produzione di massa secondo le leggi del taylorismo e del fordismo</p> <p>Routine</p> <p>Prodotti fabbricati</p>	<p>Processi di produzione flessibili, automazione</p> <p>Utilizzo di computer per il design, la produzione, il controllo delle merci</p> <p>Sistemi di Just-In-Time (JIT)</p> <p>Enfasi sulla velocità e l'innovazione</p> <p>Prodotti di servizio/informazione</p>
Struttura sociale	<p>Burocratica</p> <p>Gerarchica con enfasi su comunicazione verticale</p> <p>Specializzazione</p> <p>Integrazione verticale e controllo</p>	<p>Nuove forme organizzative (come network, alleanze strategiche, organizzazioni virtuali)</p> <p>Gerarchie più piatte con comunicazione orizzontale e diffusione della responsabilità manageriale</p> <p>“Outsourcing”</p> <p>Meccanismi informali di influenza (partecipazione, cultura, comunicazione)</p> <p>Disintegrazione verticale e orizzontale</p> <p>Confini incerti tra funzioni, unità e organizzazioni</p>
Cultura	<p>Esalta la stabilità, la tradizione e le usanze</p> <p>Valori organizzativi: crescita, efficienza, standardizzazione, controllo</p>	<p>Esalta l'incertezza, il paradosso, la moda</p> <p>Valori organizzativi: qualità, servizio al consumatore, diversità, innovazione</p>
Struttura fisica (spazio-tempo)	<p>Concentrazione delle persone in centri industriali e urbani</p> <p>Orientamento localistico, nazionalistico</p> <p>Il tempo è lineare</p>	<p>Diffusione delle persone sul territorio</p> <p>Tempi ridotti di trasporto avvicinano luoghi distanti e incoraggiano un orientamento globale, internazionale</p> <p>La compressione della dimensione temporale (come l'accorciamento del ciclo di vita del prodotto) conduce alla simultaneità</p>
Natura del lavoro	<p>Routine</p> <p>Forza-lavoro despecializzata</p> <p>Specializzazione funzionale dei compiti</p>	<p>Frenetica, complessa</p> <p>Abilità lavorative basate sulle conoscenze</p> <p>Lavoro di squadra interfunzionale</p> <p>Maggiore enfasi sull'apprendimento</p> <p>Più “outsourcing”, lavoro a contratto (subappalto), autoimpiego, telelavoro</p>

Fonte: Hatch, M. J., *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, p. 119.

Nonostante la matrice evolucionista sottostante al racconto sulla storia industriale, con una correlazione causa-effetto tutta modernista che enfatizza la connessione fra stati demografici mondiali e stato delle conoscenze (in termini di tecnologie produttive disponibili), questo tipo di visione inizia a farla da padrone nel panorama accademico mondiale e offre lo spunto ai “rivali” della visione costruttivista per tentare “il sorpasso”: si inizia ad enfatizzare l’importanza di distribuire lo sforzo cognitivo fra tutti i membri dell’organizzazione nell’ascolto delle esigenze di mercato per proporre uno stile direzionale “del tutto nuovo”, caratterizzato da decentramento decisionale, partecipazione e “democrazia” organizzativa, in cui scopo del management è essenzialmente quello di creare le condizioni di massimo benessere organizzativo e favorire quei processi creativi che sono necessari per sviluppare soluzioni innovative capaci di sostenere il vantaggio competitivo dell’azienda.

3.2 Il ruolo degli studi “critical”

La riflessione stimolata da Burns sugli stadi dello sviluppo industriale sfocia in una comprensione del contesto sufficientemente condivisa da far rivendicare ai più una rappresentazione dell’azienda del tutto emancipata dai paradigmi fordisti di inizio ‘900. Le principali variabili organizzative (tra cui, in via principale, la struttura) vengono rivisitate in chiave “post”, a marcare un superamento, una nuova era, una cesura netta con le pratiche del passato.

Parallelamente al larghissimo consenso maturato dai concetti in parola, iniziano a farsi sentire anche le voci critiche di chi sostiene che il post-fordismo contempra in realtà solo interventi di facciata, che non cambiano il cuore della logica tradizionale con la quale le organizzazioni “moderne” vengono impostate.

Anche in Italia a cavallo del 2000 si sviluppa un dibattito teso a chiarire se “la cosiddetta deregolazione post-fordista non abbia invece generato una regolazione molto più pervasiva, accentrata e sotto certi aspetti irreversibile o faticosamente

reversibile¹⁶⁶”. Diversi ricercatori si impegnano per portare a galla le illusioni di rinnovamento proposte dalla retorica post-fordista, ma si fatica a rintracciare un fronte compatto ed una missione di ricerca condivisa. Nonostante l’eterogeneità dei contributi presenti, e al di là di una qualche strutturazione in specifici filoni o “scuole”, in più lavori si respira una logica di indagine che condivide “un approccio critico alla retorica dominante del post-fordismo su molti tra quelli che il *mainstream* organizzativo considera i suoi pilastri fondamentali: aumento del decentramento e dell’autonomia, *empowerment*, flessibilità, apprendimento e *up skilling*, democratizzazione e responsabilizzazione sociale dell’impresa, condivisione di valori, coinvolgimento ed identificazione¹⁶⁷”.

Anche sul piano internazionale i contributi “anticonformisti” diventano sempre più numerosi, specialmente in Gran Bretagna, e si diffonde l’etichetta che da allora in avanti inizia a distinguere tutto l’insieme di studi scettici sulla retorica post-fordista in continuum dialettico che prende il nome di *Critical Management Studies* (CMS).

Nonostante la nascita del filone *critical* sia solitamente fatta risalire all’opera di Alvesson e Wilmott del 1992¹⁶⁸, la molteplicità di approcci e visioni di fondo dei contributi attribuiti a questo movimento ha reso per anni complicata l’individuazione di una matrice interpretativa univoca e saliente con la quale leggere la realtà in chiave *critical*. Effettivamente è solo nel 2001 che si assiste alla pubblicazione di un manifesto ufficiale dei CMS: è attraverso tale dichiarazione che si mette in risalto come, nonostante la sofisticazione degli strumenti di progettazione organizzativa attuati dall’impresa moderna, quest’ultima “sia guidata da obiettivi ristretti – i profitti – piuttosto che dagli interessi della società nel suo complesso, e che altri obiettivi – giustizia, comunità, sviluppo dell’uomo, equilibrio ecologico – dovrebbero essere portati alla considerazione del governo dell’attività economica. Siamo

¹⁶⁶ Costa, G., *Possiamo non dirci post-fordisti?*, in Maggi, B., (a cura di), *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo. Tra post-fordismo e deregolazione*, ETAS, Milano, 2000.

¹⁶⁷ Knights, D., Wilmott, H., *Comportamento organizzativo*. Edizione italiana a cura di Mercurio R., Mangia, G., ISEDI, Torino, 2009, p. 6.

¹⁶⁸ Alvesson M., Wilmott H., *Critical Management Studies*, Sage, London, 1992.

fondamentalmente critici della nozione che il perseguimento del profitto è in grado di soddisfare automaticamente questi obiettivi più ampi¹⁶⁹.

Il movimento *critical* non dichiara espressamente di appartenere ad una specifica scuola di riferimento, anzi, fa dell'accettazione delle diverse tradizioni teoriche presenti in letteratura la sua più grande forza, riuscendo a delineare una ben precisa proposta di interpretazione del post-fordismo.

Mediante differenti contributi, “gli autori dei CMS propongono un’interpretazione tesa a demistificarne i contenuti effettivi, evidenziando non solo contraddizioni e limiti di efficacia, ma puntando l’attenzione anche sulla cosiddetta “agenda nascosta” del post-fordismo, un piano che dal punto di vista degli autori *critical* sarebbe finalizzato ad assecondare gli interessi di una ristretta élite decisionale. Quest’ultima si servirebbe di “nuove” soluzioni organizzative che, mascherate da una patina retorica che nonostante l’enfasi su tutti gli elementi sopraccitati (autonomia, flessibilità, valori, distacco netto dal fordismo, ecc.) sarebbero invece finalizzate solo a costruire una replica, pur in versione “rivista” e “modernizzata”, del fordismo e del taylorismo¹⁷⁰”.

A questo punto ci si può chiedere: se non esiste una chiara dichiarazione di condivisione dell’ontologia di fondo, perché l’opera *critical* è così importante per analizzare i tratti salienti della proposta postmodernista? La risposta non è sicuramente né ovvia né tanto meno semplice. Dal nostro punto di vista, fatta salva l’importanza di avere un pool di studiosi che si interroga sui presupposti e sull’adeguatezza interpretativa delle posizioni di *mainstream*, uno dei principali contributi che riteniamo questo filone apporti al panorama complessivo delle scienze organizzative sta nel fatto che, pur non dichiarandola esplicitamente, ha suggerito (nei metodi di indagine e nella dialettica specifica) i tratti salienti di un’ontologia “terza” rispetto a quella modernista (e simbolico-interpretativa) che è stata invece

¹⁶⁹ Nostra traduzione da: http://group.aomonline.org/cms/about_us/mission.html

¹⁷⁰ Masino, G., *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Carocci, Roma, 2005, p. 67.

approfonditamente ripresa dal paradigma postmodernista e ne è andata costituendo la radice fondante.

Innestandosi sul discorso di Burns, la teoria *critical* estremizza infatti la rilevanza del contesto nel modellare le organizzazioni che in esso vivono: le aziende sono vere e proprie creazioni storiche che variano nel tempo ma che sostanzialmente emergono sempre come strumento di regolazione di una tensione sociale sotto certi punti di vista “congenita” e che, in assenza di questo tipo di realtà sociale, sfocerebbe in conflitto¹⁷¹. La prospettiva CMS, dunque, si sforza non solo di comprendere che esiste una retorica organizzativa al servizio di una ristretta compagine sociale, ma anche di criticarne i tratti salienti: essa ritiene infatti di poter cambiare la società¹⁷² attraverso la decostruzione della retorica dominante.

L’idea che un’organizzazione sia un prodotto dei valori cardine delle ideologie dominanti in un certo periodo storico porta altresì, e questo è il passaggio cruciale, ad enfatizzare il ruolo del linguaggio: elemento chiave nella affermazione di un certo punto di vista (soggettivo ed arbitrario) che, assunto da una cerchia sociale, finisce per determinare il modo in cui certi gruppi in ogni società sono privilegiati rispetto ad altri¹⁷³.

L’effetto del linguaggio nella costruzione della realtà sociale è egregiamente spiegato da Robert Merton attraverso l’esempio delle profezie che si autorealizzano, ossia di situazioni nelle quali “una falsa definizione iniziale di una situazione finisce col suggerire un comportamento che fa sì che l’originaria concezione diventi oggettivamente vera¹⁷⁴”.

¹⁷¹ Deetz, S., *Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy*. *Organization Science*, 7, 1996, p. 202.

¹⁷² Patton, M.Q. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage., 1990, p. 131.

¹⁷³ Kincheloe, J.L. and McLaren, P.L., *Rethinking critical theory and qualitative research*. In Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (eds), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, 1994, p. 140.

¹⁷⁴ Merton, R. K., *The self-fulfilling prophecy*, *Antioch Review*, 8, 1948, p. 195.

La critica dei CMS è effettivamente una critica al linguaggio mediante il linguaggio. Si sostanzia cioè nell'attacco ai punti chiave della cosiddetta "narrazione retorica post-fordista" per arrivare ad interpretazioni alternative della stessa realtà organizzativa di riferimento e, di conseguenza, ad ispirare azioni emergenti capaci di creare futuri inattesi (il richiamo a Weick è fortissimo). L'accento viene posto sulle dinamiche di potere che consentono ad uno specifico linguaggio, anziché ad un altro, di prendere il controllo della narrazione sottostante le dinamiche evolutive delle variabili organizzative più comuni.

Il postmodernismo riparte proprio da questa idea, ossia dalla funzione regolativa del linguaggio, ma avvia una riflessione critica sulla dimensione del potere così profonda da arrivare a proporre un ripensamento fondamentale della natura ontologica delle organizzazioni: i CMS sembrano dunque "strumentali" all'affermazione dell'identità ontologica "terza" che viene abbracciata dal postmodernismo.

Ne consegue cioè l'evidenziazione di un nuovo modo di concepire la realtà, che diventa discorso: un fluire continuo di concetti-definizioni-azioni che superano la dicotomia soggetto-oggetto incorporata nelle logiche di entità (modernista) o rappresentazione (simbolico-interpretativa).

Nonostante il postmodernismo rivendichi una certa autonomia scientifica dai CMS resta dunque un debito nei confronti di questi ultimi: i temi di fondo sono gli stessi (ideologia, potere, dominazione, struttura, razionalità, interesse e comunicazione, emancipazione degli attori¹⁷⁵), ed in entrambi i casi le organizzazioni vengono concepite come processi orientati ai significati (più che ai fini) e che costituiscono il terreno di confronto per le dinamiche di dominazione tra gruppi sociali.

A conferma dell'indipendenza ontologica dei postmodernisti, però, è importante chiarire che questi ultimi riconoscono il ruolo degli elementi simbolico-culturali nel

¹⁷⁵ Alvesson, M. and Willmott, H., *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. Sage, London, 1996. Grimes, A.J., *Critical theory and organizational sciences: a primer*. *Journal of Organizational Change*, 5, 1992, pp. 26–30.

costruire realtà differenti¹⁷⁶, (ossia non fisse, immanenti e date), ma anziché giungere a negare l'esistenza stessa della realtà concludono soltanto che qualsiasi conoscenza organizzativa assunta a verità scientifica è solo il prodotto di un'operazione linguistica che assume significato in specifici contesti¹⁷⁷ e che perde la sua rilevanza se sradicata dalla propria culla ideologico-culturale ma nondimeno contribuisce a generare il corpus delle scienze sociali considerate nel loro insieme e nella loro logica universale e generalista. Dato questo scenario ontologico, ciò che il ricercatore può fare è "produrre un testo che riproduce queste versioni multiple della realtà, mostrando come ciascuna interferisca e modelli il fenomeno oggetto di studi¹⁷⁸". Stante questa eterogeneità di contributi, risulta inevitabile eludere il tentativo di fornire una precisa definizione di postmodernismo: "non si può parlare di un'unica teoria postmodernista o anche solo di un set coerente di posizioni¹⁷⁹", ma questa diversità non è un limite, anzi, risulta una caratteristica peculiare del postmodernismo che gli consente di essere costantemente innovativo.

Assumere una prospettiva postmodernista è dunque utile per mettere in luce le criticità di quegli elementi concettuali che, nel corso degli anni, sono stati assunti a pilastri del racconto *mainstream*, aiutandoci ad esempio a rilevare quegli aspetti della realtà che, sebbene solo convenzionali e simulati, vengono considerati "reali". Quando il confine tra iper-realtà¹⁸⁰ e vita quotidiana si annulla, non c'è niente di

¹⁷⁶ Sotto questo punto di vista sono evidenti le influenze esercitate dall'eterogeneità degli autori postmodernisti: il panopticismo organizzativo di Foucault, il decostruzionismo di Derrida, nonché i saggi di Lyotard sulla condizione postmoderna e le considerazioni sulla simulazione di Baudrillard (cfr. bibliografia).

¹⁷⁷ Ogbor, J. O., *Mythicizing and Reification in Entrepreneurial Discourse: Ideology-Critique of Entrepreneurial Studies*, Journal of Management Studies, Volume 37, Issue 5, 2000, p. 606.

¹⁷⁸ Denzin, N. K., *Interpretative ethnography: Ethnographic practices for the 21st century*. Thousand Oaks, Sage, CA, 1997, p. 13.

¹⁷⁹ Best, S. and Kellner, D., *Postmodern Theory: Critical Interrogations*, Guildford Press, New York, 1991, p. 2.

¹⁸⁰ Il concetto di iper-realtà è stato efficacemente spiegato da Baudrillard nei suoi scritti sul bisogno della struttura economica di riprodursi di una differenza simulata (appunto, iper-realtà) fra il bisogno di consumo e la disponibilità di produzione: reale ed immaginario diventano indistinguibili. Baudrillard, *La società dei consumi*, 1970, trad. it. Il Mulino, Bologna, 1976, p. 40.

rilevante al di là del testo e su quest'ultimo vanno concentrati gli sforzi di interpretazione ed analisi se si vogliono mettere in luce le contraddizioni del sistema e generare vero cambiamento¹⁸¹. È necessario comprendere come simboli ed immagini vengono prodotti nei sistemi organizzativi e, dunque, quali sono i loro effetti sui produttori e sui consumatori¹⁸², perché “ciò che è reale nel pensiero postmoderno non sono le entità, ma le interazioni relazionali emergenti e i percorsi che ricorsivamente vengono implicati nel fluire e nel trasformarsi dei nostri mondi quotidiani¹⁸³”: l'ontologia del divenire diviene prioritaria su quella dell'essere¹⁸⁴. La realtà è processo narrativo, discorso.

Il lettore attento avrà notato che in questa impostazione di fondo c'è un ampio debito intellettuale nei confronti della Scuola di Francoforte (debito per altro del tutto riconosciuto negli scritti di Agger¹⁸⁵) con una particolare eco al pensiero adorniano¹⁸⁶.

¹⁸¹ Best, S. and Kellner, D., *Postmodern Theory: Critical Interrogations*, Guildford Press, New York, 1991, p. 120.

¹⁸² Kilduff M., Mehra A., Postmodernism and organizational research, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2, 1997, p. 459.

¹⁸³ Chia, R., *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*. De Gruyter, Berlino, 1996, p. 177.

¹⁸⁴ Scrive Willmott: “Hence, postmodern theorizing and thinking of organization is founded on ontology of becoming rather than being. The postmodernist approach to organizational learning entails a closer look at organizational discourse, texts and artefacts that facilitate learning. How learning is implicated in relationships of individual members and how these relationships shape organizational politics can be concerns of the postmodernist perspective”. Willmott, H. (1995). *What has been happening in organization theory and does it matter?* *Personnel Review*, 24, pp. 33–53.

¹⁸⁵ Agger, B., *Critical Theory, Poststructuralism, Postmodernism: Their Sociological Relevance*, *Annual Review of Sociology*, 17, 1991.

¹⁸⁶ Scrive Adorno: “siccome l'oggettività opprimente del movimento storico nella sua fase presente consiste solo nella dissoluzione del soggetto, senza ancora averne creato uno nuovo, l'esperienza individuale si basa necessariamente su un vecchio argomento, oggi storicamente condannato, che il soggetto viva per se stesso ma non in se stesso. Il soggetto si sente ancora sicuro della sua autonomia, ma la nullificazione dimostrata ai soggetti nel campo di concentrazione sta già sorpassando la forma stessa di soggettività”. Scorcella Prandstaller S., *La soggettività come tecnologia sociale. Un orientamento per le politiche*, Franco Angeli, Milano, 2008, p. 98.

A questo proposito è interessante notare come la scuola di Francoforte, avviata nel 1923, nasceva in un contesto temporale e geografico vicino a quello della scuola modernista, ma, al contrario di questa, enfatizzava il bisogno di critica per superare i limiti del positivismo (in questo senso è evidente il richiamo alla filosofia critica kantiana) e produceva un movimento che negli anni e con le dovute revisioni avrebbe sostenuto lo sviluppo dei CMS e l'affermazione della prospettiva postmodernista: è come dire che, sotto questo punto di vista, il postmodernismo abbia giovato della produzione *critical* per prendere coscienza della propria identità ontologica. Secondo quest'ultima, la realtà organizzativa esiste solo come prodotto delle descrizioni che di essa facciamo: è dalla gestione di queste descrizioni che si possono far emergere scenari organizzativi alternativi ed ulteriori rispetto a quelli dominanti.

Reed (autore *critical* che, come si vedrà nei prossimi paragrafi, ha giocato un ruolo chiave nella formazione del pensiero freemaniano) chiarisce oltre ogni dubbio questa posizione, arrivando addirittura a dichiarare che le “organizzazioni sono costruzioni discorsive che non hanno alcun stato ontologico [...] al di là della loro esistenza discorsivamente mediata”¹⁸⁷.

Stante questa prospettiva ontologica di fondo, viene a mancare¹⁸⁸ quella cesura netta che solitamente distingue gli aspetti epistemologici da quelli ontologici nei diversi paradigmi presenti in letteratura: si assiste ad una fusione fra il momento concepitivo ed il momento conoscitivo, perché è la realtà stessa ad avere bisogno dell'interazione con la ricerca per potersi costruire mediante il linguaggio. Gergen al riguardo parla di indagine collaborativa, e nell'escludere la neutralità del ricercatore, prevede ricerche di tipo etnografico o di *participatory action research*¹⁸⁹.

¹⁸⁷ Reed, M., *Reflections on the 'realist turn' in management and organization studies*. Journal of Management Studies, 42, 2005, p. 1622.

¹⁸⁸ Hosking, D. M., Ramsey, C. *Research as Social Construction: Monological and Multilogical Processes. Contribution to Nontraditional Research Section*, Journal of Management Inquiry, da <http://staff.abs.aston.ac.uk/dmh/jmilast.html>, 14, 2000, p. 28.

¹⁸⁹ Gergen, K.J., *An Invitation to Social Construction*, Sage, London, 1999.

3.3 La riflessione sul significato di “confine organizzativo”

La digressione sulle fondamenta ontologiche della postura postmodernista e della sua relazione con la produzione *critical* ci ha consentito di evidenziare un punto essenziale che, per dirla con Jaros, si riflette sull’attribuzione di significato alle strutture sociali ed alla loro esistenza: i CMS sembrano, sotto questo punto di vista, subire maggiormente un’influenza costruttivista, e pongono l’accento sull’importanza dei meccanismi sociali di generazione degli “strati di realtà” nel condizionamento dei comportamenti che giacciono su quei livelli, mentre i postmodernisti si sganciano definitivamente da tutti gli schemi ontologici fino ad allora disponibili per concludere che le strutture sociali hanno la natura illusoria ed espressiva del discorso¹⁹⁰.

In un contesto organizzativo, è proprio nel “*labour process*”¹⁹¹ che si innestano le maggiori possibilità di avviare un “discorso” aziendale specifico, ed è pertanto analizzando questa narrazione che, in prospettiva postmodernista, diviene possibile parlare di confini aziendali.

È dunque una narrazione a plasmare i confini organizzativi, ed i fenomeni aggregativi studiati in letteratura (reticolari o di tipo *equity*) e tanto enfatizzati dall’approccio post-fordista scaturiscono essenzialmente da tale “modellazione”. Si pensi ad esempio al dibattito “*green*” e sulla CSR degli ultimi anni. Non si può certo sostenere che tale dibattito sia stato avviato dalle case automobilistiche internazionali, ma è certo che tale discorso abbia contribuito alla creazione di nuovi *mindset* e di pressioni “istituzionali” alle quali le aziende del settore *automotive* non si sono potute sottrarre.

Coerentemente con l’ontologia postmodernista di cui parla Willmott: “le strutture sociali sono espressione di un discorso egemonico, non il riflesso della realtà”¹⁹²: ci

¹⁹⁰ Jaros, S. J., *Critical Realism, Postmodernism, and CMS: Continuing the Debate*, Academy of Management Annual Meeting, 2010, p. 3.

¹⁹¹ Ackroyd, S., *Labour process theory as normal science*, Employee Responsibilities and Rights Journal, Volume 21, Number 3, 2009, pp. 263-272.

¹⁹² Willmott, H., *Theorizing contemporary control: Some post-structuralist responses to some*

sono narrazioni costantemente in competizione per il primato descrittivo della realtà, ed i flussi di lavoro vengono continuamente e reciprocamente inclusi od esclusi dai confini di tali narrazioni in funzione del grado di coerenza esibito con esse.

Ciò impatta essenzialmente sulle certezze che si hanno riguardo alla conoscenza di ciò che l'organizzazione è e ciò che l'organizzazione fa. Ogni nostra opinione è il risultato di una narrazione e come tale potrebbe essere "falsificata" o rivelarsi "non vera"¹⁹³.

Questa prospettiva ci introduce ad un elemento chiave della trattazione in parola in questo capitolo: l'azione organizzativa, in quanto azione sociale, si dipana come logica conseguenza della rappresentazione discorsiva che di altri fatti (cioè di altre azioni) è stata fatta. È in questo continuo fluire di descrizioni e azioni che trova il suo spazio anche la narrazione collettiva (ossia il prodotto dell'interazione fra tante narrazioni individuali) relativa a ciò che chiamiamo "confini organizzativi".

Per anni i detrattori della proposta postmodernista hanno sollevato numerose perplessità circa i rischi che un'eccessiva enfasi sul ruolo decostruttivo e ricostruttivo operato dal linguaggio sulla realtà (fissato a baluardo della produzione *critical*) avrebbe la sgradevole controindicazione di indurre a pensare una dipendenza automatica tra la seconda ed il primo.

Si pensi ad esempio ai movimenti sessisti degli anni sessanta. Il ruolo rivestito da tali gruppi di opinione era quello di smontare e decostruire la retorica patriarcale intrinseca al discorso sociale dominante, al fine di proporre un modello di assunzione non discriminante rispetto al sesso. Se si accetta la visione di chi concepisce l'ontologia postmodernista nei termini "il linguaggio costruisce la realtà", ci si dovrebbe attendere un automatico cambiamento nelle pratiche di assunzione delle organizzazioni. In realtà ciò che il linguaggio cambia è la personale visione della realtà che il narratore subisce a seguito del proprio discorso. Ciò non cambia

critical realist questions, Organization, 12, 2005, p. 762.

¹⁹³ Jaros, S. J., *Critical Realism, Postmodernism, and CMS: Continuing the Debate*, Academy of Management Annual Meeting, 2010, p. 15.

automaticamente anche il modo di vedere dei selezionatori aziendali, e non implica un'automatica risoluzione delle discriminazioni presenti nelle politiche di gestione delle risorse umane.

Una realtà sociale differentemente narrata cambia di sicuro il *mindset* del narratore, ma occorre l'assenso di chi detiene il controllo del processo oggetto di decostruzione per produrre un cambiamento.

Effettivamente, in alcuni passaggi, la produzione postmodernista (anche a causa della propria eterogeneità) si è resa complice di semplificare la propria posizione al punto di quasi avallare una corrispondenza “uno a uno” tra discorso e cambiamento: il linguaggio non è la realtà sociale. Esiste tra i due una relazione chiamata “discorso” che, come verrà approfondito nelle righe a seguire, può essere riassunta citando la famosa espressione di Laclau: “l'azione è parte integrante del discorso. È la nozione di discorso che, se preferite, può essere fatta corrispondere a quella di azione¹⁹⁴”.

Quando parliamo di organizzazioni (ossia di entità-“sistemi” che scaturiscono dal bisogno di distribuire fra individui un certo flusso di lavoro), stiamo pertanto facendo riferimento ad elementi che afferiscono a sfere discorsive ed extra-discorsive: l'attività umana è infatti indipendente dal discorso, ma la rappresentazione che di essa facciamo è mediata dai concetti che usiamo per descriverla. Tali concetti, a loro volta, hanno bisogno di una narrazione per venire alla luce. Sotto questo punto di vista la letteratura ha accettato di assimilare il concetto di struttura sociale a quello di discorso, producendo i punti di vista e le indicazioni organizzative che si sono consolidate nell'alveo della proposta postmodernista.

Dato che il linguaggio si articola all'interno di una specifica dimensione sociale, è fortemente correlato ai tempi ed ai luoghi in cui si sviluppa (l'eco alle fondamenta *critical* è chiaro in questo passaggio), ed è per questo che si riesce a spiegare come la società, storia e politica siano in grado di costruire quella conoscenza e quelle

¹⁹⁴ Laclau, E. & Bhaskar, R., *Critical realism and discourse theory: Debate with Ernesto Laclau*. In R. Bhaskar (ed.). *From science to emancipation: Alienation and the actuality of enlightenment*. Sage, London, 2002, p. 81.

relazioni sociali che si instillano in quelle che il *mainstream* chiama “strutture” e ne determinano il cambiamento¹⁹⁵. Nella dialettica prosperano le dinamiche di dominazione tra gruppi sociali differenti e si delineano i diversi confini organizzativi.

La prospettiva in parola apre senza dubbio scenari interessanti sul dibattito riferito ai confini organizzativi, ed è forse per questo che, nonostante la relativa “giovinezza” del movimento postmodernista, esso stia acquisendo una crescente popolarità nelle scienze sociali, tanto da diventare una delle principali promesse dei prossimi anni nella creazione di conoscenza sociale¹⁹⁶.

Rimane l’ampio ventaglio di posizioni¹⁹⁷ che ricadono nel fronte postmodernista: questa diversità è una delle sue caratteristiche salienti e non cercheremo in alcun modo di semplificarla. Valorizzeremo invece, rileggendole anche in modalità insolita, due proposte interpretative nella gestione dei confini organizzativi che, dal nostro punto di vista, presentano fattori di comunione con le fondamenta del pensiero postmodernista.

3.3.1 La posizione della stakeholder theory

Nell’approfondimento dei punti cardine della produzione *critical* e del suo ruolo all’interno del movimento postmodernista, si è avuta l’occasione di tornare a riflettere, è il caso di dire criticamente, sulla “collocazione” che è stata riservata ad una delle correnti teoriche più influenti degli ultimi anni: la *stakeholder theory*. Da una lettura attenta del percorso evolutivo rintracciabile negli scritti del suo fondatore e più illustre rappresentante, Edward Freeman, emerge una logica di fondo nell’analisi delle problematiche elettive dell’organizzazione aziendale che sembra condividere molte delle posizioni *critical*. In un certo senso si potrebbe arrivare a sostenere che se la produzione *critical* ha avuto il merito di avviare una riflessione che ha sostenuto la diffusione del postmodernismo, la *stakeholder theory* ha saputo fare propri alcuni dei pilastri di tale filone, arrivando a proporre un quadro organico

¹⁹⁵ Alvesson, M., Deetz, S., *Doing Critical Management Research*, Sage, London, 2000.

¹⁹⁶ Wisdom, J.O. *Challengeability in Modern Science*, Blackmore Press, Dorset, 1987, p. 5.

¹⁹⁷ Kellner 1991, p. 2

in cui i punti di forza dei CMS trovassero un consolidamento teorico atto a valorizzarne le opportunità interpretative alla luce di una concreta necessità progettuale.

Ci rendiamo conto che l'accostamento tra *stakeholder theory* e postmodernismo, anche se indiretto e contestualizzato (nonché mediato da una condivisione di un certo numero di fattori “critical”), ai più appaia come un’eresia. Non è nostra intenzione porci in contrasto con la prevalente posizione della letteratura secondo la quale la visione freemaniana vada collocata nell’alveo della scuola neoistituzionalista (sia pure con un accento a volte spostato più verso la visione contingentista della stessa, a volte, più ortodossamente, verso quella simbolico-interpretativa). Piuttosto, riteniamo utile riprendere la questione già sollevata nella letteratura, ma non sempre tenuta in adeguata considerazione, secondo la quale “la teoria degli stakeholder fa riferimento ad alcuni dei concetti chiave della *Critical Theory* e del postmodernismo per motivare le limitazioni che andrebbero imposte all’azione interessata di alcune categorie di *stakeholder* (proprietari e dirigenti)¹⁹⁸”.

Qualora si accetti di scavare la superficie del punto di vista freemaniano, toccando anche i suoi contributi più recenti¹⁹⁹, ci si renderà che ci sono delle analogie nell’impostazione ideologica che mette in comune la *Stakeholder Theory* con alcuni contributi postmodernisti di rilievo. Il termine “ideologico”, seppur forte, ci sembra quanto mai appropriato: in fondo non è mica scontato che l’effetto della turbolenza ambientale contemporanea debba dissolvere i confini organizzativi spodestando il profitto dalla cima delle priorità aziendali in favore degli interessi di tutti quegli attori che, direttamente o indirettamente, vengono coinvolti dalle attività dell’organizzazione. In questa lettura pesa una specifica visione del mondo, che dal nostro punto di vista risente dell’impostazione postmodernista, secondo cui “organizzare” essenzialmente significa trovare l’ambito di influenza della nostra

¹⁹⁸ Hatch, M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997, trad. it. Hatch, M. J., *Teoria dell’organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 121.

¹⁹⁹ Freeman R. E., *Business Ethics at the Millennium*, *Business Ethics Quarterly*, 10, 7, 2000.

dominazione soggettiva, e secondo la quale il ricercatore deve farsi guidare dai propri valori e, mediante un ruolo attivo nei propri progetti, aiutare i membri delle organizzazioni a capire come possono favorire il cambiamento²⁰⁰.

Ad una lettura approfondita, dunque, il “consenso” di cui parla la *Stakeholder Theory* non è propriamente “omologo” della “legittimità neoistituzionale”, perché c’è nel primo un elemento ideologico che svela un presupposto ontologico avulso dall’impianto della seconda.

La teoria degli *stakeholder* ha infatti il merito di aver esplicitamente portato all’interesse della comunità scientifica l’esigenza di avere un “nuovo approccio nell’organizzazione del pensiero circa la responsabilità organizzativa, suggerendo che le esigenze degli azionisti non possono essere soddisfatte senza aver soddisfatto un certo grado di esigenze delle altre parti interessate²⁰¹”. Cos’è questo se non il manifesto di un movimento ideologico dal quale è scaturita una specifica azione di ricerca-intervento?

Se si entra più nel dettaglio della *Stakeholder Theory* emerge chiaramente che la proposta interpretativa appena presentata ha una forte solidità e coerenza interne.

Il concetto di “parte interessata” (*stakeholder*) inizia a svilupparsi intorno agli anni ’60, in un contesto in cui la riflessione contingentista sul rapporto azienda-ambiente sta conoscendo il suo massimo sviluppo ed in cui, in via parallela, stanno aumentando le “rivendicazioni” simbolico-interpretative sulla rilevanza per le organizzazioni di essere legittimate dalle istituzioni del contesto.

Il termine gioca sulla sintassi *stockholder* per evidenziare che non solo chi apporta i capitali nell’azienda matura un interesse nei confronti delle sorti della stessa: ci sono anche altri soggetti che hanno una posta in gioco (*stake*).

²⁰⁰ Grimes, A.J., *Critical theory and organizational sciences: a primer*, Journal of Organizational Change, 5, 1992, p. 29.

²⁰¹ Foster D., Jonker J., *Stakeholder Relationships: The Dialogue of Engagement*, Corporate Governance, 5, 2005, p. 134.

La letteratura ha da sempre riconosciuto al filosofo americano Edward Freeman²⁰² la paternità del termine *stakeholder*, anche se, come evidenziato in seguito, già 30 anni prima era stata avviata una riflessione sull'importanza di grandi corporations come *General Electric* valutavano le proprie strategie competitive nel rispetto del cosiddetto *pubblico in generale*. Rispetto alla visione freemaniana le differenze sono notevoli, perché le premesse ontologiche (come vedremo nei prossimi paragrafi) sono sostanzialmente distanti. È indubbio però che la riflessione avviata dagli anni '50 sull'importanza di considerare nell'elaborazione delle strategie aziendali attori "terzi" rispetto a clienti, dipendenti ed azionisti è stata fondamentale nel forgiare il concetto di *stakeholder* così come lo conosciamo oggi e come lo utilizzeremo nella trattazione successiva. Nonostante l'urgenza dimostrata da Freeman di individuare il principio di "chi veramente conta" per l'organizzazione, l'uso dell'espressione "l'individuo o gruppo che può influire sul raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione" come spiegazione di cosa significhi *stakeholder* è infatti del tutto ampia e sotto certi versi ambigua.

È per questo motivo che riteniamo importante sottolineare come, nonostante sia la fila moderniste che quelle simbolico-interpretative si siano negli anni appropriate del termine "*stakeholder*", l'espressione "portatore di interessi", nella sua accezione fondamentale, sia collocabile in impianto essenzialmente postmodernista, ossia nell'alveo di quell'ontologia che, secondo il nostro modo di vedere, è in grado di spiegare più nel profondo le implicazioni di *management* derivanti da una visione "allargata" del sistema aziendale.

Si analizzi la successione dei contributi che hanno fatto la storia della Stakeholder Theory (cfr. Tabella 6): sono tutti autori che hanno una provenienza *critical* e, dunque, per le questioni sopra descritte, hanno assunto un'ontologia postmodernista.

Il *mainstream* ha etichettato la teoria freemaniana come un'applicazione della teoria istituzionale: in fin dei conti non è ragionevole pensare agli *stakeholder* solo come detentori di risorse e che debbono essere soddisfatti dall'organizzazione per essere

²⁰² Freeman, E., *Strategic Management. A stakeholder approach*, Pitman, 1984.

legittimata nel suo operato? In questa sede, in accoglimento della visione tra l'altro già proposta in letteratura²⁰³, si ritiene che nonostante i tratti istituzionalisti (pur innegabili e frutto essenzialmente del contesto in cui Freeman si trovò a fare la propria proposta) non si possa non constatare che la teoria degli *stakeholder* abbia inglobato alcuni dei concetti chiave della *Critical Theory* e del postmodernismo proponendo un punto di vista che, al di là del recepimento che gli studi manageriali ne hanno fatto (alimentando quella retorica post-fordista citata dagli studi *critical*) è assolutamente originale e giace su un piano ontologico terzo rispetto a quelli positivista o socio-costruttivista. L'evidenza della tesi in parola è l'impatto che la *stakeholder view* ha prodotto nel sensibilizzare la comunità internazionale sui temi dell'etica e della responsabilità sociale d'impresa decostruendo la narrazione organizzativa prevalente e la sua ideologia sull'importanza di creare profitto per generare benessere sociale: il risultato, è evidente, può anche essere stato quello di rafforzare la posizione neoistituzionalista, ma gli assunti di base prevedono chiaramente di poter modificare la realtà organizzativa prendendo in considerazione le narrazioni proposte dagli *stakeholder*.

²⁰³ Hatch, M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997, trad it. Hatch, M. J., *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 121.

Tabella 6 Il concetto di *stakeholder* nelle sue diverse accezioni

	Definizione
1963, Stanford	Gruppi il cui supporto è essenziale per la vita dell'organizzazione
1983, Freeman e Reed	Coloro i quali "possono influire sul raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione oppure coloro che sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione"
1984, Freeman	Lo stakeholder può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione
1987, Freeman e Gilbert	Lo stakeholder può influire o essere influenzato da un'impresa
1988, Bowie	Gli stakeholder sono gli attori senza il sostegno dei quali l'organizzazione cesserebbe di esistere
1989, Carroll	Ci sono molteplici poste in gioco: "da un interesse per un diritto (legale o morale), alla proprietà o al titolo legale nei confronti della proprietà o degli asset dell'impresa"
1990, Freeman e Evan	Gli stakeholder sono detentori di un contratto
1991, Savage et al.	Coloro i quali hanno un interesse nelle azioni di una organizzazione e sono in grado di influenzarla
1994, Freeman	Gli stakeholder sono coloro i quali partecipano al processo sociale di creazione del valore condiviso
1994, Clarkson	Gli stakeholder corrono un certo rischio per aver investito un certo capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore in un'azienda oppure corrono un rischio per le attività dell'azienda
1995, Clarkson	Gli stakeholder hanno un'aspettativa: proprietà, diritti o interessi in una impresa e nelle sue attività
1995, Donaldson e Preston	Gli stakeholder sono persone o gruppi con interesse legittimi negli aspetti procedurali e/o sostanziali dell'attività dell'impresa

Fonte: nostra elaborazione

A conferma dell'interpretazione in parola si può osservare che, fatte salve le differenti interpretazioni che si sono col tempo affastellate attorno al concetto di portatore di interesse, la letteratura ha espresso un sostanziale accordo sulla generale distinzione tra *stakeholder* primari e secondari²⁰⁴: la distinzione cioè fra gruppi (primari) senza cui l'impresa non potrebbe sopravvivere e continuare la propria attività e gruppi (secondari) che influenzano o sono influenzati dall'impresa.

²⁰⁴ Clarkson M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, 20, 1995.

Ancora una volta emerge il ruolo del linguaggio: questa distinzione rimarrebbe monca se non si assumesse che dal dialogo con questi gruppi di interesse si articola la dimensione emergente della realtà organizzativa (cioè essa “modella” i confini delle differenti organizzazioni). Nel caso opposto, perché mai si dovrebbe “dialogare” con le parti interessate?

Quando infatti si sostiene che esistono soggetti quali media o associazioni umanitarie ed ambientaliste che hanno la capacità di generare il consenso o il dissenso dell’opinione pubblica rispetto alle attività dell’impresa si sta di fatto implicitamente dichiarando che il linguaggio (con il quale l’opinione pubblica viene portata a conoscenza di determinati comportamenti e mobilitata) ha la capacità di costruire scenari futuri imprevedibili. Nella sfida per il primato interpretativo in corso in quegli anni, i fautori di una *resource-based view* si sono appropriati di una versione positivista del neoistituzionalismo arrivando a sostenere che gli *stakeholder* hanno risorse di cui l’impresa ha bisogno (il consenso) per essere legittimata ed operare con successo nel proprio contesto.

Questo è uno dei principali motivi per cui nella letteratura manageriale internazionale questa teoria è stata tratteggiata richiamando per certi versi un’impostazione oggettivista (gli *stakeholder*, in fondo, sono entità agenti che vanno soddisfatte per entrare in possesso delle risorse di cui dispongono). Non si può negare, però, che c’è un elemento di novità che contraddistingue ontologicamente la *Stakeholder Theory* dalle sue “cugine” contingentiste o neoistituzionaliste: la non sufficienza del fattore “profitto”, elemento considerato solo una delle istanze che debbono essere contemporaneamente soddisfatte dall’impresa non perché da tale soddisfazione discende automaticamente la legittimazione dell’operato aziendale (come vorrebbe la visione istituzionalista) ma, bensì, perché “un gruppo di stakeholder prospera quando tutti prosperano, e quando gli interessi di un gruppo sono sistematicamente trascurati nel tempo, tutti i gruppi ne risentono negativamente [...]”. Le aziende sono dirette dai loro *stakeholder*, sono relazioni tra gruppi di *stakeholder*, e mentre ci possono essere molti metodi di *governance*, ogni metodo deve prestare attenzione agli interessi di ogni parte e ai loro interessi comuni. I manager hanno il dovere di curare gli stakeholder, perché è come se avessero più di

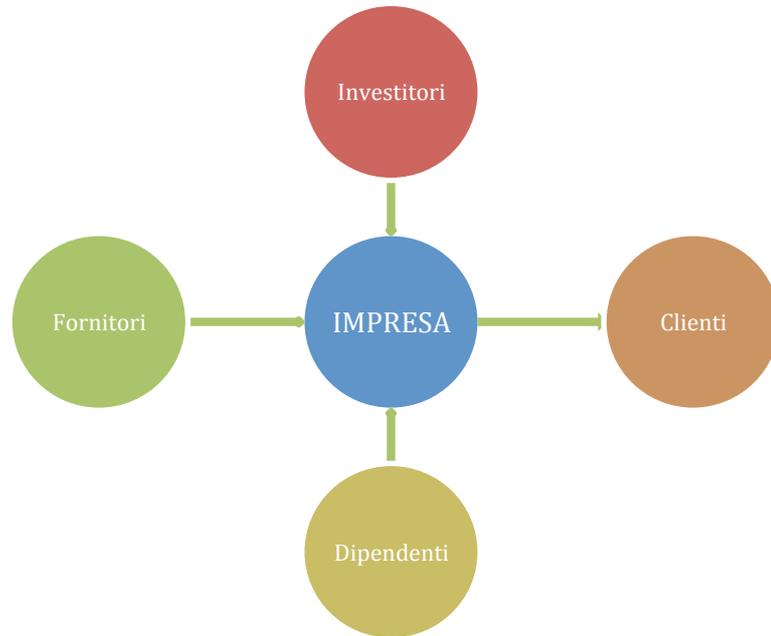
un capo”²⁰⁵. È evidente che Freeman considera *stakeholder* non solo gli attori con istanze direttamente riferite all’operato d’impresa, ma anche i gruppi di interesse che, pur non direttamente collegati all’organizzazione, propongono punti di vista e valori riferiti agli standard che possono essere ragionevolmente attesi nella società contemporanea, un “mondo in cui business ed etica sono inestricabilmente intrecciati, dove valori e virtù sono una parte della vita aziendale e dove la disperazione è sostituita dalla solidarietà che proviene dalla realizzazione congiunta di scopi condivisi”²⁰⁶. Sotto questo punto di vista, lo *stakeholder capitalism* proposto da Freeman innalza lo standard manageriale imposto alle aziende perché le obbliga a creare valore (non necessariamente sotto forma di profitto) per la totalità degli *stakeholder*²⁰⁷.

²⁰⁵ Freeman R. E., *Poverty and the Politics of Capitalism*, Business Ethics Quarterly, The Ruffin Series, 1, 1998, p. 33.

²⁰⁶ Freeman R. E., *Poverty and the Politics of Capitalism*, Business Ethics Quarterly, The Ruffin Series, 1998, pp. 33-34.

²⁰⁷ Freeman R. E., *Business Ethics at the Millennium*, Business Ethics Quarterly, 10, 7, 2000, p. 178.

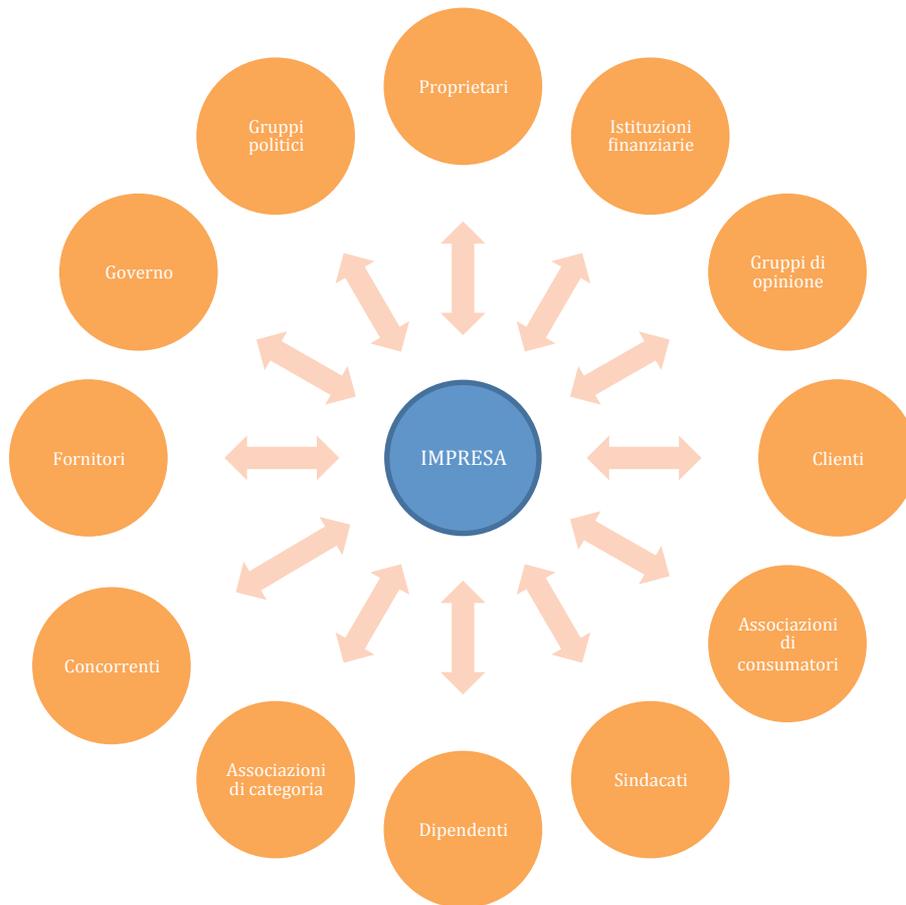
Figura 6 Gli *stakeholder* nella concezione input-output



Fonte: Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation; Concepts, Evidence, Implications*, Academy of Management Review, 20, 1995, p. 72.

La sostituzione dell'elemento "profittabilità azionaria" con l'elemento "ricchezza sociale" avviene in virtù del recepimento di una narrazione *critical* in cui si mette in discussione la versione "input-output" del modello di azienda aperta in favore di una versione "Hub&Spoke". Il momento di questa variazione non è di poco conto: l'impresa non è più vista come unità di concentrazione di risorse (lavoro, materie, capitali) e di organizzazione del lavoro, ma come un nodo in cui confluiscono molteplici relazioni tra *stakeholder* in dialogo.

Figura 7 Gli *stakeholder* nella concezione “hub and spoke”



Fonte: Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation; Concepts, Evidence, Implications*, Academy of Management Review, 20, 1995, p. 72.

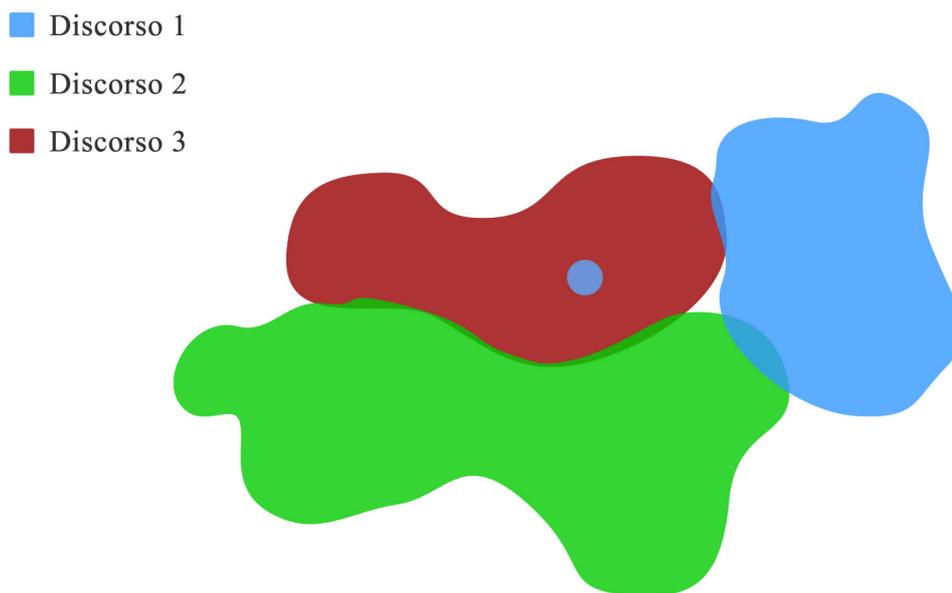
La *stakeholder theory* infatti sostiene che tutti gli attori che presentano legittima istanza di soddisfacimento dei propri bisogni in relazione all'attività d'impresa sono di fatto coinvolti nella vita aziendale e non è possibile ordinare i diversi interessi in "scale di priorità".

Ne consegue che i confini dell'organizzazione sfumano sotto l'effetto di questo continuo fluire di richieste e si viene a generare una situazione in cui sono le narrazioni proposte dagli *stakeholder* d'impresa a definirne i confini delle attività. Le narrazioni che negli ultimi anni si sono polarizzate attorno a valori di base quali il rispetto dell'ambiente o la solidarietà con i paesi in via di sviluppo hanno indirizzato le istanze degli *stakeholder* aziendali verso specifici punti dell'operato organizzativo,

includendo sfere dell'azione prima non considerate ed arrivando a creare un fronte relativamente compatto di aziende che, se pur giuridicamente distinte, esibiscono *modus operandi* simili in virtù di una certa condivisione dei contenuti di alcune specifiche categorie di narrazioni provenienti da un certo nucleo di *stakeholder*.

In altre parole, dichiarando l'adesione ai contenuti fondamentali di un "discorso" già condiviso fra un certo numero di sensibilità individuali, l'azienda dimostra interesse per le istanze di quei soggetti, eleggendoli a propri stakeholder. Ribaltando il punto di vista, potremmo dire che un ambiente è in qualche modo "segmentabile" in forza della contemporanea disponibilità di discorsi differenti. Ciascuno di essi è capace di "abbracciare" un certo numero di individui (ossia di essere adottato nei suoi contenuti fondamentali), che condivideranno un dato "confine".

Figura 8 Le narrazioni modellano i confini



Fonte: nostra elaborazione.

Sotto questo punto di vista, la *stakeholder theory* può essere considerata l'esempio teorico più affascinante di recepimento dei principali tratti della proposta critica alla retorica post-fordista, ma con un evidente incastonamento in un'ontologia

postmodernista necessario per evitare di ricadere nei limiti delle altre due ontologie tradizionali presentate nei primi capitoli di questo lavoro.

In un'ottica postmodernista, saranno gli *stakeholder* in grado di articolare un dialogo più "coinvolgente" ad orientare il *mindset* organizzativo complessivo ed a spingere il management ad operare in direzioni coerenti con i rispettivi contenuti, attivando ambienti favorevoli al perpetuarsi del dialogo in corso e rafforzando la consapevolezza che l'attività d'impresa è in primo luogo morale più che meramente produttiva, perché impatta sulla vita e sul benessere di intere comunità, vicine e lontane spazialmente e geograficamente.

Se cambia il rapporto azienda-ambiente e ci si sofferma sull'importanza di essere in sintonia con i propri stakeholder, un'adeguata gestione dei confini deve focalizzarsi sul dialogo con i portatori di interesse nei confronti dell'attività d'azienda. Non è un caso che uno dei principi della "*company stakeholder responsibility*" citato da Freeman e Velamuri²⁰⁸ sia "impegnarsi in un'intensa comunicazione e nel dialogo con gli stakeholder – non solamente quelli che ci sono amici".

Il discorso che si crea nell'interazione con gli stakeholder è importante perché forma la direzione dell'azione organizzativa, ed a quest'ultima è direttamente collegato²⁰⁹. Il passo è grande, perché il susseguirsi di elementi linguistici ed extra-linguistici in un flusso unico chiamato "discorso" consente di superare il dualismo tipico struttura/agenzia a cui la tradizione ontologica organizzativa ci aveva abituato.

²⁰⁸ Freeman R. E., Velamuri S.R., *Un nuovo approccio alla CSR: Company Stakeholder Responsibility*, The Darden School, University of Virginia e IESE Business School, Aprile 2005.

²⁰⁹ Dice Du Gay in un esempio particolarmente chiarificatorio che quando un muratore chiede ad un collega un mattone, sta sicuramente compiendo un atto linguistico, ma l'azione che ne consegue (prendere il mattone ed aggiungerlo al muro in costruzione) è qualcosa che giace su un piano non linguistico. È dunque la totalità di entrambe le condotte (chiedere il mattone e metterlo sul muro) a comporre quello che in un'ottica postmodernista può essere definito discorso. Du Gay, P., *Consumption and Identity At Work*, London, Sage, 1996, p. 207.

Attenzione: questo non significa, come sostiene Fleetwood²¹⁰, che il postmodernismo tende a fondere realtà sociale e linguaggio riducendo la prima sul secondo. Il discorso non costruisce la realtà (come vorrebbe una visione simbolico-interpretativa) ma orienta i giudizi degli individui e, dunque, indirizza l'azione organizzativa (l'aggancio all'*enactment* weickiano è, sotto questo punto di vista, fortissimo).

Detto ciò, se è vero che le “etichette” utilizzate dal linguaggio hanno una rilevanza organizzativa, e che tali etichette si costruiscono mediante il linguaggio con gli stakeholder, è dentro il dialogo che l'organizzazione trova i riferimenti principali circa il limite (o confine) della propria azione: gruppi di stakeholder che condividono in misura più o meno intensa i contenuti di un dato discorso.

I confini sfumano e diventano aree di sovrapposizione fra campi linguistici adoperati in discorsi (definiti nell'alveo di una postura postmodernista) di stakeholder differenti. Si tratta di una “cogenza” concettualmente simile a quella fra campi simbolici proposta nel secondo capitolo, ma con una sostanziale differenza di tipo ontologico.

Come per i campi simbolici, anche nella gestione dei confini “narrati” è possibile pensare ad alcune strategie “idealtipiche” di comprensione degli stessi.

Sotto questo punto di vista, la letteratura si è prodigata nel proporre modelli di analisi che rendano l'idea dei diversi approcci che un'azienda può tenere nell'articolare un dialogo favorevole alla propria azione organizzativa. In particolare, Preston e Post²¹¹ hanno proposto un modello a stadi in grado di descrivere il percorso di crescita delle competenze relazionali e dialogiche in capo all'organizzazione in termini di capacità di *engagement* degli stakeholder di riferimento. In primo luogo l'organizzazione deve farsi carico di individuare le narrazioni in cui si sente, direttamente od

²¹⁰ Fleetwood, S., *Ontology in organization and management studies: A critical realist perspective*, *Organization*, 12, 2005, pp. 197-222.

²¹¹ Preston, L. F., Post, J. E., *Private Management and Public Policy*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc, 1975, pp. 24-27.

indirettamente, coinvolta. È una scelta che in parte è condizionata dalla coerenza con l'idea di business fondamentale dell'impresa e che in parte viene dettata dalle istanze provenienti dai gruppi di interesse stessi, ma che, una volta presa, porta l'organizzazione ad interessarsi ai contenuti di specifici discorsi presenti nell'ecosistema organizzativo, escludendone evidentemente degli altri.

Il risultato di questa selezione porta ad avviare una conversazione sempre più discorsiva (nel senso postmodernista di alternanza linguaggio-azione) con gli stakeholder di riferimento, in una situazione di scambio ed impegno reciproci che modellano scenari di azione condivisa. Ciò che tendiamo a chiamare "organizzazione" è in una prospettiva postmodernista il fluire costante dei prodotti di mediazioni linguistiche fra gruppi di stakeholder. Tale prospettiva è di grande aiuto nell'evitare visioni eccessivamente resource-based o institutional-based (che reificherebbero i concetti di organizzazione, azione e narrazione), utilizzando la teoria degli stakeholder nell'impianto ontologico che le è proprio: gli stakeholder "azionisti" o "manager" non sono necessariamente in grado di influire più di altri gruppi di interesse sui contenuti del discorso che complessivamente ispireranno l'azione organizzativa. Certo, come evidenziato da Carroll²¹², l'organizzazione-entità potrà scegliere di ignorare le istanze presentate da soggetti terzi o di realizzarne solo i contenuti imposti dalla legge, ma tale comportamento porterà gli stakeholder trascurati ad avviare discorsi paralleli atti ad ispirare eventi "incidenti ed ostili" con l'azione dell'impresa stessa.

L'organizzazione non controlla i propri *stakeholder*, ma è fatta di essi, in una relazione che avviene essenzialmente attraverso il linguaggio. Certo, in un dato momento, i gruppi di interesse che hanno il primato della narrazione-guida dell'azione organizzativa, possono decidere di ignorare i contenuti di narrazioni esterne (posizione che, in ottica modernista, potremmo definire dominante), ma nel momento in cui un discorso esterno inizia a condizionare l'azione organizzativa esso bilancia nuovamente il potere delle diverse istanze sulla guida d'impresa, creando un

²¹² Carroll, A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review*, vol. 4, 1979.

approccio equitativo che, ancora una volta, solo la prospettiva postmodernista è in grado di descrivere.

Riprendendo le critiche dei CMS alla cosiddetta retorica post-fordista²¹³, i postmodernisti affermano che gli stakeholder non hanno dunque bisogno del “permesso” dell’organizzazione per condizionarne l’azione: se davvero si ritiene la *stakeholder view* come sintomo di innovazione, partecipazione e allargamento della base democratica a supporto dei processi decisionali aziendali, non si può sostenere che l’organizzazione possa “etichettare” gli stakeholder come tali e possa limitarne l’ambito di discrezionalità con il quale intervengono nel discorso dell’impresa. Gli autori che lo fanno, dicono i postmodernisti, stanno solo attuando una sofisticazione del modello fordista. Nessun confine si apre veramente, tutt’al più agli stakeholder viene concesso il privilegio di essere sottoposti al controllo dell’impresa.

La “brand reputation” invece è un indicatore ben più in grado di rendere l’idea di quanto un’organizzazione agisca effettivamente in armonia con i contenuti proposti nel dialogo con gli *stakeholder*. Nessuna organizzazione può infatti articolare una finzione discorsiva abbastanza a lungo da “ingannare” un numero sufficiente di *stakeholders*. Il grado di complessità che andrebbe gestito finirebbe con l’essere insostenibile. Una buona reputazione a valere nel tempo, invece, potrebbe essere segno di una capacità prolungata di accogliere le istanze di un numero sufficiente di portatori di interesse.

La *stakeholder theory* finisce così per mettere ancora una volta in risalto lo stretto legame tra realtà e linguaggio; una relazione che, per dirla con Reed è mediata dalle tecnologie discorsive e dalla loro capacità di costruire e ri-costruire le identità organizzative²¹⁴.

²¹³ Phillips, R., *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003, p. 135.

²¹⁴ Reed, M., *Reflections on the ‘realist turn’ in management and organization studies*. *Journal of Management Studies*, 42, 2005, p. 1628.

3.3.2 Evoluzione delle prospettive negli studi economico-aziendali ed organizzativi in Italia

Nell'introduzione a questo capitolo si è parlato dell'influenza del pensiero weickiano sulla produzione *critical* e, di conseguenza, sul pensiero postmodernista. Il pensiero dello psicologo sociale americano ha avuto anche l'indubbio pregio di generare una eco che, attraversando il millennio, ha saputo ispirare anche alcuni filoni di ricerca italiani, ai quali si riconosce il merito di aver avviato una riflessione "postmoderna" capace di introdurre nuovi interrogativi. Nell'ultima decade si sono susseguiti contributi differenti che, da angolature distinte, hanno saputo rinnovare le peculiarità della tradizione italiana valorizzandone il punto di vista su temi di frontiera tipicamente "postmoderni" quali quello della complessità²¹⁵ o delle "organizzazioni come entità politiche"²¹⁶, andando a sedimentare un corpus di conoscenze che oggi sono pronte ad essere organizzate in una prospettiva quanto più possibile unitaria e capace di restituire una dimensione "dinamica" agli studi sul "sistema aziendale".

Per dirla con Padroni, "la critica postmoderna della scienza trova fondamento in argomentazioni riconducibili all'area epistemologica e ideologica, interrelate e a forte carattere soggettivo, partecipazione, decostruzione, indeterminazione, immanenza²¹⁷". Colpisce, per le motivazioni che verranno riprese a breve, l'esplicitazione di questo collegamento fra "approccio critico" ed impostazione postmoderna. Tale connessione, rispetto alla quale ci troviamo del tutto in accordo, presenta tratti originali, fortemente condizionati dalla tradizione economico-aziendale italiana.

Nel dibattito degli ultimi anni, infatti, l'economia aziendale sta divenendo sempre più consapevole dell'evoluzione richiesta ai propri studiosi, ai quali si suggerisce di

²¹⁵ Padroni, G., *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano, 2007.

²¹⁶ Knights, D., Wilmott, H., *Comportamento organizzativo*. Edizione italiana a cura di Mercurio R., Mangia, G., ISEDI, Torino, 2009, pp. 209-242.

²¹⁷ Padroni, G., *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano, 2007, p. 176.

“abbandonare schemi fissi e confini a suo tempo tracciati per scopi contingenti, [...] rivolgersi ai multiformi aspetti presenti nelle realtà produttive [...] ed elaborare modelli organizzativi al passo con i tempi e con le esigenze²¹⁸” contemporanee

La riflessione, tutt'ora molto presente, ancora non è giunta ad una chiara presa di posizione, anzi, è ben lungi dall'aver trovato un “paradigma per l'economia complessa²¹⁹”. Gli elementi su cui comunque c'è una certa condivisione di vedute riguardano una revisione fondamentale degli assunti su cui poggia l'economia classica: nella presa di coscienza che è opportuno ragionare in termini di equilibri multipli e razionalità non perfetta (à la Simon), si sono avviati negli ultimi anni nuovi filoni di studio, tra cui, fondamentale, quello dell'economia cognitiva, centrato sulla presa di coscienza che gli attori non decidono in condizioni di perfetta informazione e, dunque, in via del tutto razionale. L'incertezza può emergere o rispetto ai mercati e a tutti quegli elementi conflittuali che possono annidarsi nel meccanismo del contratto (primo regolatore delle attività economiche, in ottica classica), o a livello individuale, come riflesso della personalità degli attori in gioco.

Le questioni in parola hanno dato vita ad un corpo di studi italiani che stanno ricoprendo un ruolo importante nell'allargare il fronte di studi postmodernisti e calarlo nella realtà nazionale: negli ultimi anni, ad esempio, si è dato vita ad una riflessione sistematica sul concetto di conoscenza²²⁰ e sul ruolo che essa determina nel ridefinire la complessità degli scenari attuali, evidenziando come questo tipo di risorsa non si è mai vista riservare un ruolo precipuo nell'alveo delle variabili (terra, lavoro e capitale) solitamente prese in considerazione negli schemi interpretativi di stampo tradizionale. Eppure, “a differenza di altre risorse, la conoscenza non si consuma con l'uso, non è scarsa, anzi si moltiplica. Infine la conoscenza non è

²¹⁸ Ferraris Franceschi, R., *Alla ricerca delle nuove frontiere*, in Quaderni di Dottorato del Dipartimento di Economia Aziendale “E. Giannessi”, Plus, Pisa, 2007, pp. 29-30.

²¹⁹ Bernardi, E., De Toni, A. F., *Alla ricerca di un paradigma per l'economia complessa*, in Sviluppo e organizzazione, 238, Este, Milano, 2010, pp. 30-44.

²²⁰ Rullani, E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004.

strumentale. Il conoscere non elabora solo i mezzi, ma cambia le relazioni e le identità degli attori in gioco, modificando i fini, ossia le preferenze degli stessi. La conoscenza può retroagire sui fini, invece di essere banalmente strumentale²²¹».

L'impatto della conoscenza sulle economie è stato efficacemente descritto facendo riferimento al ruolo "mediatorio" che quest'ultima ha rispetto alla capacità di un processo di trasformarsi in valore: "tutto o quasi il valore prodotto è mediato dalla conoscenza – un lavoro che non passasse per la produzione di conoscenza sarebbe oggi, questo sì, improduttivo nel 90% dei casi²²²". È interessante notare che nella descrizione di questa dinamica, la prospettiva italiana ha esibito un punto di osservazione privilegiato, perché orientato verso un modo assolutamente specifico di organizzare i circuiti cognitivi e di produrre e impiegare la conoscenza, un modo in cui la dimensione (piccola) delle imprese, la natura distrettuale di molte delle reti di collaborazione e l'impronta culturale imprenditoriale aggiungono degli elementi unici nel panorama dei contributi internazionali, elementi che favoriscono l'adozione di punti di vista "critici" rispetto a quelli più diffusi²²³.

Come si può evincere dai brevi cenni appena presentati, il brulicare di contributi che sta alimentando la porzione postmodernista del dibattito economico-aziendale è talmente eterogeneo e multiforme da rendere non semplice una categorizzazione delle posizioni disponibili e richiede un lavoro che sfugge agli obiettivi di questa dissertazione: ci pare comunque importante dare nota di alcuni degli apporti che ci sono sembrati più rilevanti riportando un'analisi della letteratura che non ha certo pretese di sistematicità o esaustività.

Ripercorrendo gli articoli pubblicati nell'ultimo decennio dalle principali riviste italiane di economia aziendale e management, si nota infatti una certa innovazione

²²¹ Bernardi, E., De Toni, A. F., *Alla ricerca di un paradigma per l'economia complessa*, in Sviluppo e organizzazione, 238, Este, Milano, 2010, p. 34.

²²² Rullani, E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004, p. 114.

²²³ Grandinetti R., Rullani E., *Sunk Internationalization: Small Firms and Global Knowledge*, Revue d'Economie Industrielle, 67, 1994, pp. 238-254.

dei temi e delle prospettive cui l'accademia sta dedicando maggiori attenzioni. Ad esempio, il contributo di Cepollaro Fontana, Pievani e Varchetta²²⁴, già nel 2003 rimette in discussione questioni consolidate (quali quella del fabbisogno di flessibilità) adottando un approccio critico. In particolare, gli autori evidenziano come lo sforzo di progettare organizzazioni che esprimano una "flessibilità adeguata" rispetto al contesto, ossia in grado di superare le rigidità tipiche del fordismo, di ridisegnare le competenze ed attuare un *empowerment* delle mansioni, possa in realtà proprio nascondere una evoluta retorica modernista. Ci si chiede in particolare se i soggetti che dimostrano "insicurezza" o soggezione saranno considerati "traditori" ed "emarginati" in questa "nuova organizzazione", in osservanza di una valutazione di "adeguatezza" rispetto a criteri che, pur rinnovati, mantengono un'universalità di stampo fordista, in uno scenario in cui "l'attenzione sociale sul tradimento si sposta dalla valutazione sulla lealtà delle persone alla valutazione sulla prevedibilità e affidabilità di un sistema"²²⁵.

Scorrendo nella produzione degli ultimi anni, si nota una crescente tendenza a valorizzare un approccio di ricerca teso a superare il tradizionale dualismo ontologico "oggettivismo-soggettivismo". Anche quando si richiamano punti di vista più "critical", e si propone un "allargamento dello sguardo sugli studi organizzativi", è possibile notare una certa sensibilità postmoderna di fondo. Simoncini e De Simone, ad esempio, pongono l'accento sulla necessità di introdurre un linguaggio capace di superare i concetti di prevedibilità, efficienza, routine ed affidabilità tipici nel paradigma *mainstream* al fine di produrre un'integrazione tra saperi distinti che rimodelli l'intero approccio degli studi organizzativi e manageriali²²⁶. È evidente il tentativo di proporre un nuovo paradigma che passa attraverso le tecniche *critical*,

²²⁴ Cepollaro G., Fontana A., Pievani T., Varchetta G., *Postmoderno, flessibilità e tradimenti*, in Sviluppo&Organizzazione, 197, Este, Milano, 2003, pp. 105- 121.

²²⁵ Cepollaro G., Fontana A., Pievani T., Varchetta G., *Postmoderno, flessibilità e tradimenti*, Sviluppo&Organizzazione, 197, Este, Milano, 2003, p. 107.

²²⁶ Simoncini D., De Simone, M., *Allargare lo sguardo sugli studi organizzativi e manageriali. Il punto di vista dei Critical Management Studies*, Sviluppo&Organizzazione, 197, Este, Milano, 2003, pp. 20-21.

ma che scopre un livello di riflessione più profondo, che riguarda le fondamenta su cui poggiano gli studi economico-aziendali italiani.

Il legame tra CMS e postmodernismo che l'Accademia italiana sta interiorizzando diviene ancora più chiaro se si considera che è diffusa la posizione di coloro i quali sposano una *Stakeholder view* rivista in chiave *critical*-postmoderna: “la *critical theory* move da una disillusione nei confronti delle tradizionali teorie di management, poiché il ruolo del manager non si limita a facilitare l'innovazione, la produzione e la distribuzione di beni di alto valore, ma agisce anche sulle persone: lavoratori, clienti e cittadini. Le imprese e i loro manager di fatto inducono bisogni, desideri, credenze e identità e sono in qualche misura anche responsabili della disoccupazione, dell'inquinamento e dei disastri ecologici, dei problemi psichici e sociali collegati alla bassa qualità del lavoro e allo sfruttamento dei lavoratori²²⁷”. Si cerca cioè di stimolare un cambiamento agendo sul linguaggio e sui concetti più che sull'introduzione di nuove e più evolute pillole di management (in coerenza con una ontologia di carattere postmodernista)²²⁸.

Senza voler tornare su concetti già espressi nel paragrafo precedente (sulla rintracciabilità di elementi a sfumatura postmodernista nella teoria degli *Stakeholder*), ci preme in questa sede evidenziare come la tradizione italiana ha mostrato una peculiare sensibilità nell'estendere la nozione di “soggetto economico” portandola in una dimensione di attenzione ulteriore rispetto a quella del perseguimento del profitto, una dimensione definita dei “massimi simultanei”, ossia

²²⁷ Minelli, E., *Studi critici sul management*, Sviluppo&Organizzazione, 238, Este, Milano, 2010, p. 89.

²²⁸ A questo proposito è utile far riferimento al pensiero di Padroni: “le organizzazioni quantistiche rilevano modelli organici piuttosto che meccanicistici, self organization, networks dinamici: con forti interconnessioni, tesi alla coerenza con gli ambienti caotici di riferimento, attenti ai bisogni non soltanto dei clienti esterni ma anche di quelli interni e degli stakeholders, caratterizzati da attenzione crescente e trasversale verso terreni e ambiti nuovi”. Padroni, G., *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano, 2007, p. 182.

di ricomposizione di interessi economico-sociali diversi²²⁹. Riteniamo che la sensibilità aziendale italiana, tradizionalmente intrisa di elementi qualitativi, abbia favorito una riflessione sul concetto di “parte interessata” e possa oggi risultare utile per ri-guardare a questa impostazione nell’alveo di una prospettiva postmodernista.

Effettivamente la teoria organizzativa italiana ha dimostrato di saper mettere in evidenza²³⁰ proprio l’esigenza di non soffermarsi su interventi di riforma aziendale di natura strettamente tecnica, ma di tornare a riflettere sul paradigma di fondo, e sui presupposti che esso porta con sé. In questo processo di decostruzione e ricostruzione operato mediante il linguaggio, gli spunti offerti dai CMS sembrano poter essere utilizzati quale privilegiato strumento di cambiamento: “la consapevolezza di vivere in un mondo in cui sono vertiginosamente cresciute la velocità, la complessità e l’eterogenesi dei fini è una delle cause di svolta verso il qualitativo, la visione e gli scenari²³¹”, in una visione della “post-modernità” che nella celebrazione della diversità, nel rifiuto di “pseudo valori assoluti” e di “pseudo certezze” assume in Italia caratteristiche del tutto peculiari²³².

Al di là delle specificità entro cui tali contributi si sono originati, l’approccio *critical* sembra dunque essere utilizzato nell’alveo di una sensibilità squisitamente postmoderna, in accoglimento di quelle “nuove prospettive di Metodologia della Ricerca in Economia Aziendale” che da tempo si vanno cercando e coerentemente con l’inquadramento che, dei CMS, è stato proposto in questo paragrafo. In particolare, è interessante notare come questo filone di studi potrebbe “coniugare opportunamente l’ampio inserimento negli ambienti di ricerca internazionali con la salvaguardia dell’identità di ricerca derivante dalla tradizione nazionale. [...] In tale

²²⁹ Onida P., *Economia d’Azienda*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, Torino, 1960, p. 30. Su argomenti analoghi è interessante confrontare anche Coda, V., *L’orientamento strategico dell’impresa*, UTET, Torino, 1988.

²³⁰ Adinolfi, P., in atti del Workshop di Organizzazione Aziendale, Bologna, 2010.

²³¹ Lanzone G., *Complessità del mondo e scenari di pre-visione*, Sviluppo&Organizzazione, 197, Este, Milano, 2003, p. 61.

²³² Padroni G., *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano, 2007, p. 176.

ambito, utile attività può essere costituita dalla rivisitazione della teoria dell'azienda al fine di verificare se siano rispettati i criteri della falsificabilità e della forma condizionale. [...]. I metodi di ricerca sono quelli ampiamente sviluppati in tanta manualistica per la generalità delle scienze sociali; si tratta di valutare quali siano più adatti, e secondo quali interpretazioni, agli studi aziendali italiani²³³.”

Il bisogno di recuperare gli elementi di analisi qualitativa tipici della tradizione dell'economia aziendale, sembra andare in una direzione di valorizzazione di tratti tipici del postmodernismo, una direzione che vuole accogliere l'esempio di apertura verso sensibilità postmoderne dimostrato anche dalla tradizione organizzativa, prendendo in esame un nuvolo di riflessioni “trasversali” di cui anche la teoria economico-aziendale *stricto-sensu* può beneficiare . In particolare, è dal recupero di metodologie di ricerca di tipo qualitativo (*in primis*, lo studio dei casi) e dal ravvivamento di una sensibilità critica (tratto distintivo della tradizione epistemologica italiana) che l'economia aziendale può, nella proposta di una parte importante della letteratura, ripartire per riprendere una voce nel panorama dei contributi internazionali²³⁴. “Nella condizione postmoderna, con un tendenziale passaggio da elementi epistemologici (vicini alla teoria generale della conoscenza), ad elementi ontologici (volti all'essere come oggetto in sé), ormai lontana da qualsiasi tradizionale modello monolitico, l'azienda procede entro processi continui e circolari di pensiero, comunicazione, decisione, azione che esaltano le interconnessioni, caratterizzati da una forte pervasività delle problematiche connesse alle informazioni, dall'apparire anzi che dall'essere²³⁵”.

In questa opera di ampliamento delle vedute, si può rilevare anche una certa apertura verso contributi “terzi” rispetto a quelli più squisitamente economico-aziendali. Per

²³³ Pavan A., *Nuove Prospettive di Metodologia della Ricerca in Economia Aziendale*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, Rirea, Roma, Novembre-Dicembre 2010, p.705.

²³⁴ Ferraris Franceschi R., *Elementi di criticità negli studi di economia aziendale. La sfida della ricerca qualitativa*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, Rirea, Roma, Maggio-Giugno 2006, p.258.

²³⁵ Padroni G., *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano, 2007, p. 184.

comprendere il grado e la direzione con tale processo sta avvenendo, riteniamo utile recepire una categoria definitoria che, se pur nata per altri scopi interpretativi, mantiene nei suoi caratteri generali una grande utilità nei nostri ragionamenti. Come recentemente evidenziato da Mercurio, accogliendo lo schema di Van de Ven e Poole²³⁶, è infatti possibile concepire le organizzazioni come “insieme di processi di azioni e di decisioni [...] che tendono dinamicamente a strutturarsi e ristrutturarsi²³⁷”.

Proprio nell'alveo delle “teorie dell'azione”, ai fini dell'indagine sui confini proposta in questo lavoro, assume un particolare significato la proposta interpretativa di Maggi, formalizzata nella Teoria dell'Agire Organizzativo (TAO)²³⁸. Nel caso di specie, è proprio nella rilettura del fenomeno aziendale in questa chiave che si possono infatti trarre interessanti spunti di riflessione per analizzare il fenomeno dei confini²³⁹.

Nel rifiuto sia di una concezione deterministica dell'organizzazione (nelle “versioni” meccanica od organica) che di una sua reificazione a posteriori, la TAO propone una posizione “terza” che concepisce i fenomeni sociali come processi, ossia flussi di azioni e decisioni.

²³⁶ Van de Ven, A. H., Poole, M. S., *Alternative Approaches for Studying Organizational Change*, *Organization Studies*, 26(9), 2005.

²³⁷ Mercurio R., *Approcci per lo studio del cambiamento organizzativo*, in *Studi organizzativi*, Franco Angeli, Milano, 2007, 1, p. 97.

²³⁸ Per un approfondimento sui fattori costitutivi della TAO, si rimanda a Maggi, B., (a cura di) *Interpretare l'agire: una sfida teorica*, Carocci, Roma, 2011.

²³⁹ Riportare i concetti fondamentali della TAO nell'alveo di una sensibilità economico-aziendale di tipo postmodernista è operazione delicata. Come recentemente precisato in Maggi B., (a cura di), *Interpretare l'agire, una sfida teorica*, Carocci, Roma, 2011, è importante ricordare che questa teoria si sforza di enunciare una posizione epistemologica equidistante tanto dall'oggettivismo quanto dal soggettivismo, senza però mai “sposare” dichiaratamente la prospettiva postmodernista. Allo stesso tempo, però, un'analisi accurata degli scritti “TAO” dimostra una certa affinità con molte delle caratteristiche fondamentali delle opzioni interpretative presentate in questo capitolo. Siamo consci delle problematiche derivanti dalla collocazione di questa teoria nelle pagine che seguono, ma allo stesso tempo riteniamo che così facendo potremo dare lo spunto per una riflessione tesa a valutare quei punti di contatto che possono inserire alcuni elementi fondanti della TAO nel dialogo economico-aziendale di stampo postmodernista.

In questa prospettiva, un'azione rappresenta il collegamento tra un comportamento umano ed il senso con cui tale condotta assume un significato (soggettivo ed oggettivo) tale da poter essere interpretata. L'azione così definita implica da un lato che la libertà dell'agire individuale è limitata dalla regolazione offerta dall'agire individuale di altri agenti e dall'altro che questa regolazione si scontra con una razionalità degli agenti che è intenzionale in accezione Simoniana, ossia consiste in un ordinamento verso esiti soddisfacenti: “il percorso [...] è continuamente correggibile e modificabile, sulla base di nuove conoscenze e di nuovi valori: è un percorso euristico, di ricerca, di apprendimento, di decisione²⁴⁰”.

Ci preme chiarire subito che non vi è un'esplicita dichiarazione sul fatto che la TAO s'ispiri ad un'ontologia essenzialmente postmodernista. Per stessa definizione del suo ispiratore, la TAO è piuttosto un filo rosso che lega concettualmente i contributi di “grandi classici” dell'organizzazione aziendale (come Barnard e Simon) in una rilettura originale ed internamente coerente che, opportunamente integrata con il punto di vista dell'autore, ha finito per assurgere a vera e propria teoria autonoma. Nonostante dunque manchi un esplicito richiamo alla postura postmodernista, come in quest'ultima, anche i teorici dell'agire organizzativo concepiscono l'organizzazione come una dinamica (non esclusivamente narrativa) i cui elementi fondanti non sono gli attori ma le azioni e le decisioni che si articolano lungo una catena mezzi-fini orientata (in senso simoniano) ad un risultato.

È studiando a fondo gli autori cui la TAO dichiara un espresso debito intellettuale che si individua la matrice postmodernista di questa teoria: due sono infatti le pietre miliari che hanno portato alla definizione della TAO. Da un lato il tributo epistemologico alla visione Weberiana dell'organizzazione, dall'altro lato la formalizzazione di “azione organizzativa” operata da James D. Thompson nella sua opera summa del 1967. È in particolare da quest'ultimo che emerge la connessione postmodernista ed è pertanto da questo contributo che, sinteticamente ma doverosamente, intendiamo risalire ai tratti salienti della TAO.

²⁴⁰ Maggi, B., *Razionalità e benessere*, ETAS, Milano, 1990, p. 188.

Con Thompson si recepisce la tradizione simoniana e la utilizza come matrice di riferimento per parlare di organizzazioni come “sistemi aperti, quindi indeterminati, e che fronteggiano l’incertezza. Ma allo stesso tempo [...] soggetti al criterio della razionalità e perciò richiedenti determinatezza e certezza²⁴¹”.

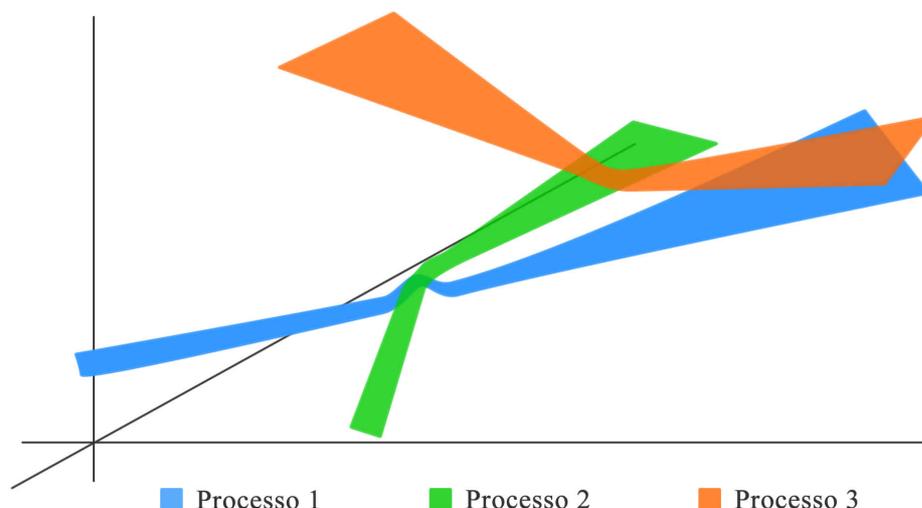
Nella visione di Thompson, ciascun agente nutre dei *desired outcomes*, ossia le aspettative rispetto al prodotto del proprio processo, e possiede conoscenze che in un dato momento scandiscono i mezzi considerati più idonei al raggiungimento degli obiettivi desiderati. La combinazione obiettivi-strumenti dà origine a processi sempre diversi e mutevoli nel tempo che si distinguono per diversi gradi di incertezza e di libertà del proprio campo di azione. Questa teoria trova grandissima vicinanza con il concetto di *task-environment* e di *enactment* della proposta weickiana, esibendo, ancora una volta, una matrice non contingentista nell’interpretazione dei processi organizzativi.

Thompson sostiene che nella propria azione organizzativa, e mediante tutte le decisioni che essa comporta, l’azienda entra in contatto direttamente ed indirettamente con agenti che, nel medesimo istante, stanno svolgendo altri processi di azione. È dall’interazione dei differenti processi d’azione che, pertanto, risulterà l’ambiente di riferimento per ciascuna organizzazione. Questo ambiente, a sua volta, sarà riconosciuto come rilevante da ciascuna organizzazione nella misura in cui essa vedrà legittimare la propria azione organizzativa dai processi organizzativi degli altri agenti più o meno direttamente da questa coinvolti.

Nell’immaginare una siffatta realtà, non risulta difficile concepire l’ambiente come una infinita serie di stringhe, o catene mezzi-fini, che nel loro essere intenzionalmente orientate ad un obiettivo si costituiscono in un processo e che sono tra di loro in cooperazione o competizione, articolando un complesso sistema di ostacoli in continua evoluzione.

²⁴¹ Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967, p. 77.

Figura 9 Processi di azioni e decisioni: catene che modellano i confini.



Fonte: nostra elaborazione.

Nella visione di Thompson, le aziende sono alla continua ricerca di modalità di strutturare il proprio processo organizzativo per difenderlo dal contesto. Questa azione di protezione si risolve essenzialmente nel cercare il controllo di tutte le fasi critiche dell'azione organizzativa, diminuendo quanto più possibile i vincoli offerti dal contesto. Questa partita giocata sulle differenti opzioni di coordinamento e controllo si risolve nella “forma” assunta dalla struttura organizzativa. Si tratta in questa accezione di una modellazione dei confini organizzativi che è pertanto orientata a fronteggiare le uniche due dimensioni dell'incertezza che, proposte da Thompson, sono state recepite anche dalla TAO: quella sul campo d'azione e quella sulle scelte tecniche. I processi di lavoro vengono strutturati ricorrendo a forme di coordinamento²⁴² adeguate a garantire all'organizzazione una certa libertà d'azione rispetto al suo *task environment*.

²⁴² Per standardizzazione piuttosto che sequenziali o per mutuo adattamento Per una puntuale descrizione di tali forme di coordinamento, non strettamente legate alla trattazione in parola, si rimanda a Thompson, J. D., *Organizations in Action*, 1967, pp. 141-142.

Come evidenziato da Maggi²⁴³, il fronte postmodernista, recependo l'invito a spostare l'attenzione sui processi di narrazione che creano e sostengono le definizioni dei confini²⁴⁴ e sulla costruzione delle premesse delle decisioni nelle attività di manutenzione degli stessi²⁴⁵, ha dimostrato di essere pronto a fare proprie le potenzialità interpretative della prospettiva dell'azione organizzativa. Adottare una visione processuale dell'organizzazione consentirebbe dunque di spiegare il problema dei confini alla luce dei rapporti tra processi (non solo narrativi) e del controllo sugli stessi, ossia del grado di autonomia o di eteronomia che gli agenti possono esibire nell'articolazione delle proprie catene di azioni e decisioni.

In totale accordo con le generiche direttrici di sviluppo dell'impostazione postmodernista, questa prospettiva dimostra di relegare il concetto di "confine" ad una mera convenzione analitica, spostando totalmente il fuoco sulle modalità di coordinamento e di controllo.

In altre parole, è il grado di controllo esercitabile da ogni agente sui propri processi d'azione (o, viceversa il livello di controllo subito) a tracciare il campo d'azione individuale e, dunque, i "confini" della propria organizzazione. La strutturazione organizzativa è vista come una modalità di coordinamento e di controllo: è nel momento in cui l'individuo delega a terzi la guida del proprio comportamento (fenomeno da cui scaturiscono gerarchia ed autorità) che viene "inglobato" entro i "confini" disegnati dal campo di questi ultimi. E ciò, si badi, vale anche quando questa delega avviene sotto forma di informazioni o suggerimenti, in una dialettica del potere che evidentemente si esprime più sotto forma di esercitabilità che non di esercizio (nell'accezione foucoltiana del termine ed a conferma della contiguità della TAO con aspetti salienti della matrice postmodernista).

Come chiarisce Masino: "la strutturazione è una forma d'azione sociale, al tempo stesso esito e premessa (intendendo con ciò il fatto che presenta vincoli ed

²⁴³ Cotnoir, P., Maggi, B., *I confini organizzativi nell'industria aeronautica*, atti del WOA, 2002, p. 3.

²⁴⁴ Hannan M. T., Freeman J., *Organization ecology*, Harvard University Press, London, 1989.

²⁴⁵ Aldrich, H. E., *Organizations evolving*, Sage, London, 1999.

opportunità) dei processi d'azione che la compongono. [...] Maggi riconosce l'esistenza di un rapporto tra la razionalità dei soggetti e la razionalità organizzativa, attribuibile al sistema, ma nelle differenti capacità di influenza dei vari processi d'azione sul complessivo processo di regolazione, cioè sulle regole che forniscono al processo organizzativo il suo ordine²⁴⁶.

Dal momento che non vi è distinzione, se non analitica, tra struttura e azione, anche il concetto di "confine" e la distinzione tra esterno ed interno perdono significato. I processi organizzativi attraversano le mura delle aziende ed il perimetro della proprietà giuridica, perché ciò che interessa è l'influenza degli attori sulla regolazione del processo complessivo. È da tale regolazione che scaturisce quell'ordine che, da un punto di vista TAO, viene reificato nelle strutture moderniste o nelle istituzioni costruttiviste. Questa postura spiega in un'ottica più ampia della semplice azione narrativa, perché soggetti "esterni" alle attività aziendali, siano riusciti ad influire sui processi delle stesse avanzando istanze ambientali e sociali. I movimenti ambientalisti degli ultimi anni, o quelli sessisti degli anni sessanta, guidati da razionalità limitata ed intenzionale, ossia orientati ad un obiettivo, sono riusciti ad affermare ed ampliare il grado di controllo su praticamente tutti i processi organizzativi degli attori agenti nella comunità economica così come la conosciamo.

Oggi non esiste infatti organizzazione che, in misura più o meno esplicita e consistente, non tenga in considerazione le ricadute sociali ed ambientali delle proprie attività.

Come accade tutto ciò? In che misura gli attori tentano di mantenere il controllo dei propri processi e di ampliarlo su quello di processi "concorrenti"?

In prospettiva TAO, si debbono intervenire sulle premesse decisionali, ossia sull'origine delle catene mezzi-fini che orienteranno, se pur in maniera intenzionale, l'azione organizzativa. A titolo di esempio, faremo riferimento al fenomeno del decentramento decisionale. Un'azienda può sostenere che "l'autorità e la gerarchia

²⁴⁶ Masino, G., *Le imprese oltre il fordismo*, Carocci, Roma, 2005, p. 83.

non sono forme di controllo delle attività sufficientemente adatte a garantire un'adeguata flessibilità organizzativa ed una idonea rapidità di risposta. Pertanto, ad esse (autorità e gerarchia) si preferisce sostituire un'elevata autonomia decisionale di tutti gli attori coinvolti nel processo". Supponiamo ora, come avviene sovente, che gli obiettivi dell'azione organizzativa siano stati fissati al vertice, che gli attori coinvolti nel processo abbiano ampia libertà di azione ma che debbano usare un sistema informativo centralizzato per tracciare le proprie attività, che ci siano riunioni periodiche di staff in cui si fa il punto sullo stato di avanzamento delle attività (la lista potrebbe continuare a lungo). Tutte queste regole sono eteronome rispetto agli attori che operano ai "confini" dell'organizzazione. Essi non possono esimersi dall'utilizzare quel sistema informativo o di partecipare a quella riunione. Essi, in altre parole sono costretti in un processo di azioni che sono necessariamente orientate da un agente terzo. Un Ente Pubblico che coinvolge i propri dipendenti e la comunità sociale nella redazione di un Bilancio Sociale le cui sezioni sono fissate da un organo centrale, la cui modalità di redazione è fissata con cicli di riunioni presiedute dall'amministrazione dell'Ente stesso può dire di essere "aperto"?

Nella visione TAO, chi controlla il processo organizzativo definisce la "struttura" del campo d'azione complessivo e modella i "confini" dell'organizzazione.

Potere e controllo sono di per sé "dinamiche", ossia concepibili in termini di *chances*, di possibilità di esercizio di un condizionamento delle premesse all'azione di terzi. C'è dunque sempre bisogno del consenso di ambo le parti per far sì che una controlli i processi dell'altra (in linea teorica, ci si potrebbe rifiutare di utilizzare un sistema informativo centralizzato o di partecipare alle riunioni periodiche).

Sotto questo punto di vista, emerge quanto forte sia il debito che la TAO deve alla teoria thompsoniana: il potere legittimo non viene infatti relegato alle sole situazioni competitive, ma esiste anche in quelle di tipo cooperativo. È cioè componente fondamentale di qualsiasi relazione sociale e in nessun caso è del tutto sbilanciato verso una o l'altra parte della relazione (in virtù della natura "dinamica" dei processi), e, soprattutto, è continuamente sottoposto a forze per il riequilibrio dei differenziali di regolazione.

Si chiude in questa maniera il cerchio teorico presentato in questa rassegna: la letteratura organizzativa internazionale, ed il recepimento che di essa è stato fatto in chiave aziendale, ha dimostrato in quest'ultimo trentennio di disporre di un impianto analitico in grado di studiare le forme organizzative meno "definite" in termini di confini (quali quelle reticolari) senza tuttavia arrivare a proporre un modello che garantisca un sufficiente grado di confidenza come per le forme più "classiche". L'approccio *critical* è stato un passaggio importante per portare alla luce la natura ontologica di "processo narrativo" su cui si basa il movimento postmodernista, ma non è riuscito a proporre un'indicazione progettuale di riferimento. La prospettiva italiana ha contribuito a "fare ordine". Ovviamente, il processo in parola è ancora "in fieri", ed esistono ancora numerosi nodi che vanno sciolti per consentire allo spirito postmodernista di confluire nell'alveo dell'economia aziendale senza snaturarne i presupposti di fondo. Di certo, ci sono grandi possibilità per ampliare il respiro delle visioni postmoderniste, utilizzando le metriche proposte dalle stesse per interpretare le aziende partendo dallo studio dei processi di azione e decisioni e delle premesse di razionalità degli agenti, focalizzandosi sulle dinamiche che regolano le capacità di influenza ed i rapporti di potere che si instaurano nelle relazioni tra processi differenti. In questo arricchimento, la TAO potrebbe fornire un contributo significativo nello spiegare l'ordine complessivo (la strutturazione o, se preferisce, la regolazione) risultante da tali relazioni processuali, ossia dei fattori originari che generano quei vincoli e quelle opportunità cui l'azione organizzativa è sottoposta e cui la definizione dei "confini organizzativi" è diretto riflesso.

Capitolo 4

DINAMICA RELAZIONALE E DEI CONFINI NELL'ESPERIENZA DELL'ACADIA NATIONAL PARK

4.1 Il campo di analisi: storia e organizzazione dell'Acadia National Park

Il passo conclusivo di questo lavoro consiste nel rintracciare elementi dell'empiria con i quali confrontare il modello teorico emerso nel quadro dei primi 3 capitoli.

Nella scelta di un "campo" sul quale realizzare l'analisi in parola, si è voluto selezionare un fenomeno rilevante da un punto di vista aziendale (in termini cioè di numero di addetti ed economia complessiva), temporalmente longevo e con comprovate dinamiche relazionali cross-settoriali (cioè attivate fra pubblici e privati).

Viste queste premesse, è parsa particolarmente interessante la scelta di concentrarsi su un'organizzazione che, come il National Park Service, ha oltre 100 anni di storia e conta più di 28.000 dipendenti.

Nato nel 1916 con la missione di "promuovere e regolare l'uso delle aree federali conosciute come parchi nazionali, monumenti, e riserve ... al fine di conservare le risorse paesaggistiche, naturali e storiche e le forme di vita selvatica al loro interno, e di facilitare la fruizione delle stesse in modo tale che siano mantenute inalterate per la fruizione delle generazioni future", il National Park Service è la più antica organizzazione mondiale dedita alla protezione di aree di interesse culturale e naturalistico. Si tratta di un'organizzazione pubblica che conta 391 aree protette organizzate in 7 divisioni geografiche (*regions*) e la cui attività sviluppa un totale di 274.000.000 di visite annue con un indotto tale da farla considerare un elemento importante nel panorama della produzione nazionale interna.

Nella scelta dell'unità di analisi, si è optato per una realtà che coniugasse longevità (utile per valutare longitudinalmente le dinamiche dei confini organizzativi) e comprovata attitudine relazionale (necessaria per valutare le teorie proposte in alla luce di dinamiche "cross" rispetto ai confini giuridici dell'azienda considerata). Tra l'insieme delle unità facenti parte del sistema nazionale, si è pertanto scelto l'Acadia National Park (di seguito, ANP), uno dei 5 parchi più antichi della Nazione, nonché

un'organizzazione inserita nella complessa rete di connessioni che verrà articolatamente descritta nelle pagine a seguire.

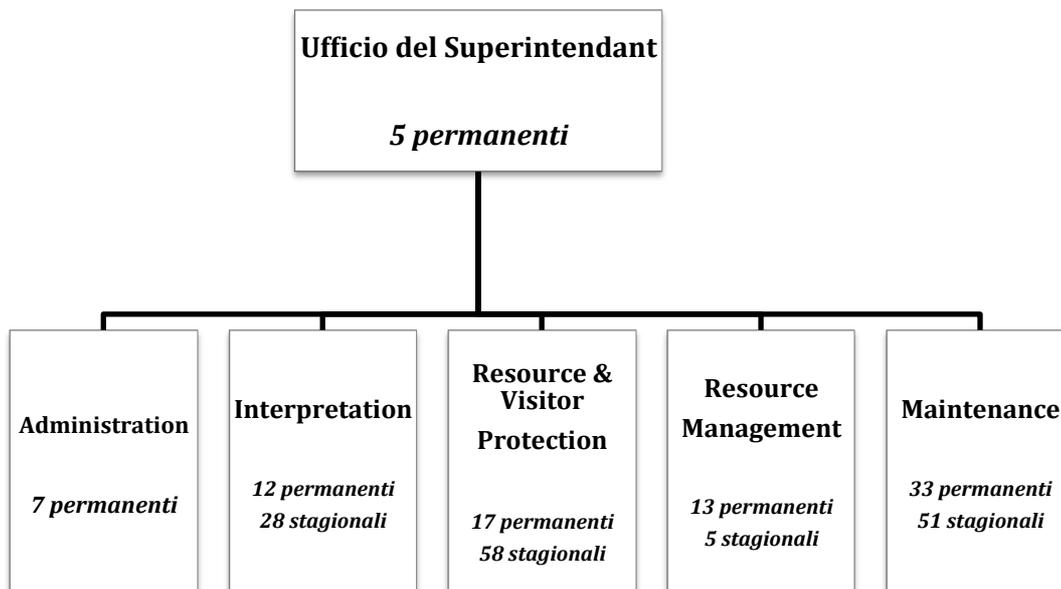
Fondato nel 1916 come Sieur de Mons National Monument mediante ordine esecutivo del Presidente degli Stati Uniti sotto l'autorità dell'Atto di Antichità del 1906, l'ANP si costituì nella sua forma attuale nel 1927. Attualmente il Parco include circa 22.000 ettari disposti nella Schoodic Peninsula, a Mount Desert Island e in altre 16 isole del Maine.

Ogni anno oltre 2.300.000 persone visitano l'ANP provenendo da tutti gli Stati Uniti e anche da stati esteri. Il turismo è pertanto un'attività collegata alla presenza del Parco che, producendo più di 3.000 posti di lavoro e 145 Milioni di dollari d'indotto annuale²⁴⁷, viene considerato un vero e proprio motore economico.

L'ANP impiega 90 lavoratori permanenti (presenti tutto l'anno) e 140 stagionali (da marzo ad ottobre). In aggiunta a questi soggetti, diverse migliaia di volontari ogni anno aiutano il Parco lavorando su numerosi progetti di miglioramento delle strutture, dei sentieri e di tutti gli altri servizi di accoglienza turistica ed interpretazione ambientale. Il Parco è organizzato in una struttura funzionale costituita da 5 differenti dipartimenti (denominati divisioni) rispettivamente denominate: Resources Management and Science, Interpretation and Education, Visitor and Resource Protection, Facilities Maintenance, e Administration. Ogni Dipartimento è condotto da un proprio "Chief" che riporta al Superintendent e al Deputy Superintendent. Questi 7 individui si incontrano settimanalmente nel cosiddetto "management team" per affrontare tutti gli aspetti delle operazioni quotidiane del Parco e per la pianificazione delle attività future.

²⁴⁷ Michigan State University, 2007

Figura 10 Acadia National Park: organigramma sintetico



Fonte: nostra elaborazione da analisi documentale

I confini giuridici dell'Acadia National Park, come di molte altre unità del National Park System (NPS), sono stati fissati dall'Organic Act del 1916 approvato dal Congresso degli Stati Uniti per disciplinare l'organizzazione di tutte le aree protette nazionali²⁴⁸.

Come si evince dalle dichiarazioni fondative, l'ANP è stato organizzato ed orientate da sempre nel rispetto delle linee-guida generali stabilite a livello centrale (Washington) in recepimento delle intenzioni originarie dei padri fondatori del sistema dei parchi nazionali, ossia come istituzioni orientate a mantenere le risorse naturali per renderle fruibili dalle generazioni future.

²⁴⁸ Come stabilito dall'Organic Act: "The National Park Service shall promote and regulate the use of the Federal areas known as national parks, monuments and reservations [...] by such means and measures as conform to the fundamental purpose of the said parks, monuments, and reservations, which purpose is to conserve the scenery and the natural and historic objects and the wild life therein and to provide for the enjoyment of the same in such manner and by such means as will leave them unimpaired for the enjoyment of future generations".

Sotto un profilo strettamente organizzativo, questo orientamento di fondo si è riflesso nel maggior peso relativo, in termini di risorse umane dedicate, delle divisioni “Maintenance and Resource Management”, unità operative che si occupano di tutelare il patrimonio naturale ed artistico del parco (oltre il 45% del totale impiegati annuali afferiscono proprio a questi due rami dell’Ente).

Il fatto di disporre di ingenti risorse da dedicare alla conservazione si è riflesso dalla fondazione del parco fino alla fine del secolo scorso nell’elevato numero di interventi di miglioramento della fruibilità del patrimonio in dotazione all’ente: nel corso del tempo, e con un’accelerazione particolare avvenuta alla fine degli anni ’60, sono stati costruiti quasi 200km di strade carrabili, 72km di strade percorribili in bici, 44 ponti, 500 siti per campeggio, 712 tavoli e siti di ristoro, 240km di sentieri, 186 strutture di accoglienza (fra cui centri visita, uffici amministrativi, servizi) ed è stata messa a punto una flotta di oltre 160 mezzi di servizio (fra cui ambulanze, veicoli per il soccorso, mezzi per il movimento terra, barche).

Nell’arco di un quarantennio, si è così venuto a formare un sistema coerente e capillare in grado di massimizzare la qualità della visita, generando uno dei migliori esempi di “turismo sostenibile” che gli Stati Uniti abbiano mai conosciuto. Allo stesso tempo, visto l’enorme afflusso di visitatori che un’oculata gestione delle risorse ha favorite, si è reso necessario lo stanziamento di risorse ad hoc da destinare alla protezione dei visitatori ed all’interazione con essi (nelle modalità che verranno a breve proposte).

Circa cento anni dopo l’istituzione del National Park System, si è iniziato a sentire il bisogno di una riflessione profonda sul proprio percorso di sviluppo e più in particolare sul ruolo giocato dai parchi naturali sulla conservazione delle risorse naturali e, indirettamente, dell’identità culturale nazionale. A questo proposito c’è un documento, il National Parks: the America’s best idea²⁴⁹ che ha fatto da spartiacque

²⁴⁹ Nel 2008 la National Park Conservation Association ha costituito una commissione indipendente incaricata di tracciare la visione per il 21° secolo per il National Park Service. Tale commissione, nominate “The National Parks Second Century Commission” ha consistito di 30 autorità nazionali che

nello stimolare un confronto su come la *vision* originaria dovesse essere attuata con un orientamento più coerente con l'evoluzione della società americana.

Questa revisione, infatti, è un atto che, nelle intenzioni della Commissione, si lega essenzialmente alla natura sempre più complessa che le sfide organizzative negli anni hanno assunto, a loro volta legata ad una complessità ed una turbolenza ambientali senza precedenti: sul finire del '900, ci si è resi conto che i confini fisici e giuridici di un Parco Nazionale non sono in grado di per se stessi a garantire la protezione dei sistemi biologici che esso contiene (e per la conservazione dei quali esso esiste). Ci sono molti altri fattori che possono costituire una minaccia concreta all'azione di preservazione del Parco e che giacciono in contesti spaziali e temporali distanti dai confini dello stesso.

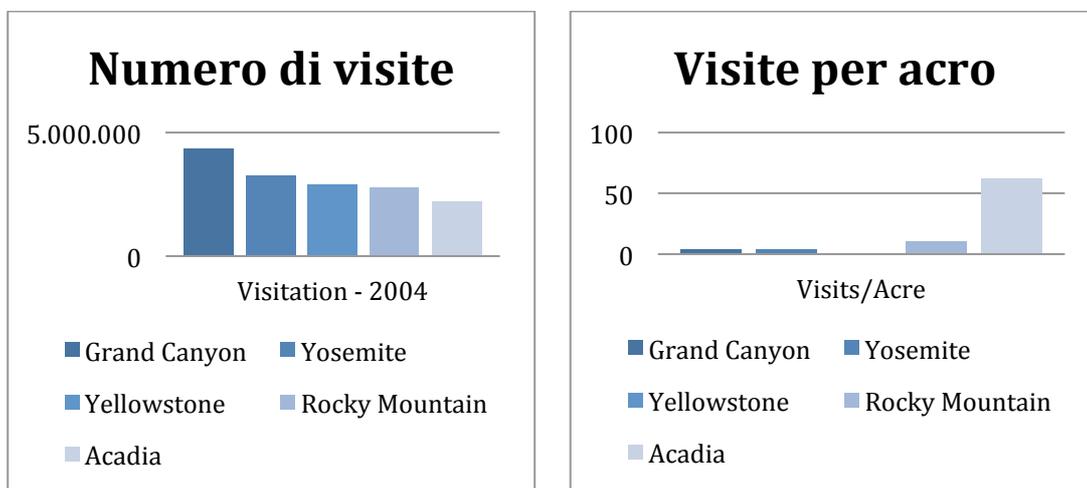
Le nuove minacce all'efficacia dell'azione organizzativa possono essere suddivise in due aree: le minacce di tipo macro, ossia quelle relative a comportamenti che, come il cambiamento climatico, avvengono su una scala globale e minano l'equilibrio ambientale del parco e quelle di tipo micro, ossia quelle che si sostanziano in maniera specifica su ciascuna area protetta e che ne riflettono le caratteristiche. A questo secondo proposito, come evidenziato dall'esperienza dell'ANP Superintendent, la principale problematica di cui l'ANP sta facendo esperienza sono l'incredibile aumento di visitatori che ogni anno, in una finestra temporale di circa 5 mesi, si riversano su Mount Desert Island, e l'inconsueta frammentazione dell'area sottoposta a conservazione (si tratta di una struttura a macchia di leopardo che rende l'operato dell'Ente più complesso a causa delle frequenti interruzioni di giurisdizione legate all'alternanza terra pubblica – terra privata).

Il primo aspetto trova efficace riscontro nell'analisi del rapporto fra numero di visite e superficie protetta (la cosiddetta pressione antropica o turistica), un fattore chiave per stabilire le priorità di gestione delle diverse strutture e servizi. In particolare, l'ANP esibisce la maggior pressione turistica della nazione, con picchi di flusso in

hanno prodotto un rapporto finale nel quale è stata coniata per la prima volta l'espressione "National Parks: the America's best idea". http://www.npca.org/assets/pdf/Commission_Report.PDF

grado di influire pesantemente sulla qualità dell'esperienza di visita e sulla capacità dell'Ente di assolvere alla propria missione (Figura 11).

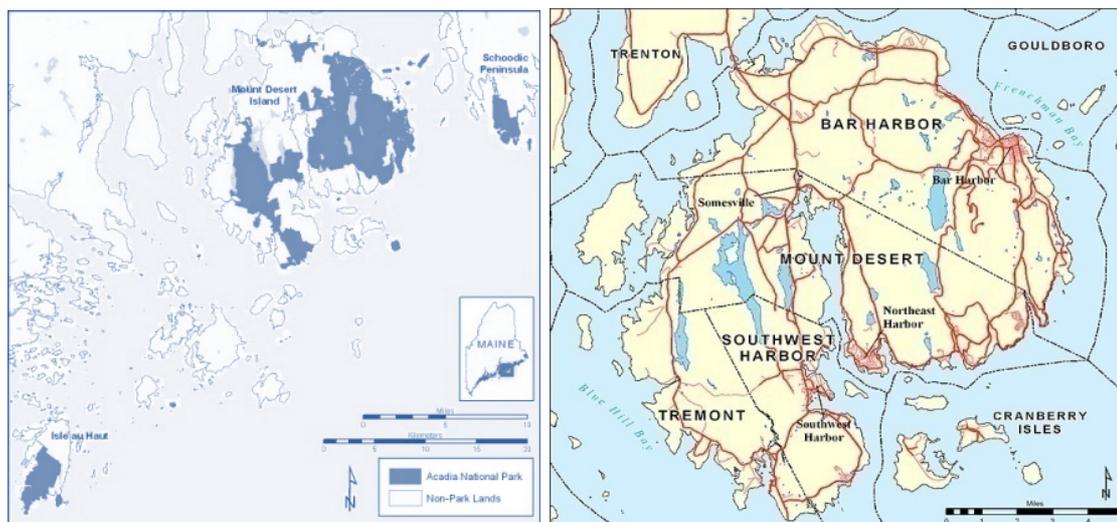
Figura 11 Pressione turistica: una sfida alla gestione



Fonte: nostra elaborazione da documentazione interna del parco

Il problema della pressione turistica, tutto sommato non così inusuale nel panorama americano, diviene anche più forte in un territorio che come per l'Acadia National Park, è caratterizzato da alta frammentazione. Sotto un profilo organizzativo, la morfologia del territorio sottoposto a giurisdizione dell'Ente Parco rende infatti più complesso il flusso di decisioni necessarie per l'efficace implementazione delle strategie: non infrequentemente accade che si manifestino delle incongruenze nelle azioni poste in essere nei 3 principali blocchi territoriali del Parco (Mount Desert Island, Schoodich Peninsula and Isla au Haur) a causa di differenti interpretazioni delle medesime direttive. Queste non conformità, congiuntamente ai ristretti margini di manovra imposti da una struttura funzionale ad elevato orientamento burocratico, si risolvono in un fabbisogno di coordinamento che è superiore a quello di qualsiasi altra realtà simile per dimensioni, tipologia naturale o numero di visite.

Figura 12 La frammentazione geografica: una sfida alla gestione



Fonte: nostra elaborazione da documentazione interna del parco

Al di fuori dei confini giuridici del parco giace una minaccia potenzialmente tanto grave come quella climatica o quella relativa alle difficoltà di coordinamento. Come evidenziato da numerosi studio del rapporto uomo-ambiente, “tutte le evidenze mostrano un progressivo e radicale distacco dalle attività svolte nella natura²⁵⁰”, con un effetto sostituzione nel quale le attività indoor, specialmente quelle relative all’uso di dispositivi elettronici, prendono il posto di quelle all’aria aperta. Gli effetti di questa sostituzione sono duplici. Da un lato testimoniano un trend preoccupante che potrebbe vedere nei disturbi risultanti dal deficit di contatto con la natura (come evidenziato dagli studi di Richard Louv²⁵¹, i bambini che spendono più tempo all’aperto mostrano migliori capacità cognitive e creative, nonché una migliore capacità di affrontare le situazioni complesse), dall’altro lato mostra che manca un collegamento fondamentale nella catena mezzi-fini che concepisce le generazioni

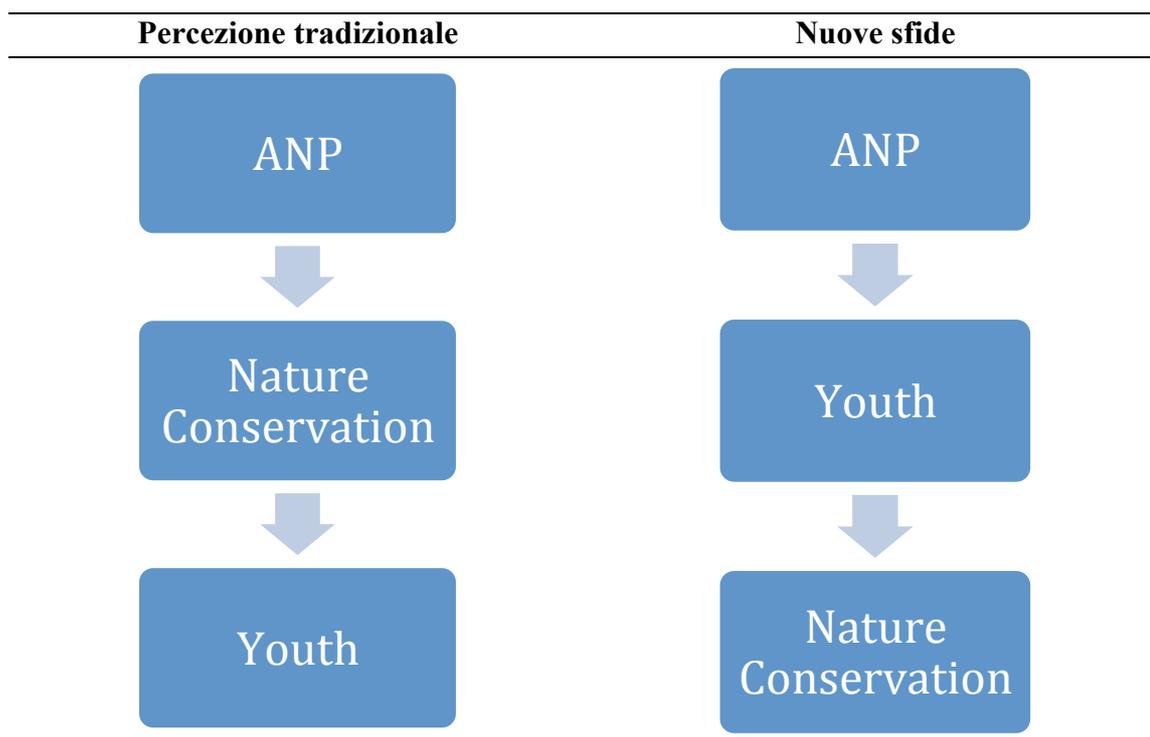
²⁵⁰ Zaradic PA, Pergams ORW, Kareiva P, *The Impact of Nature Experience on Willingness to Support Conservation*, <http://www.plosone.org/article/info:doi/10.1371/journal.pone.0007367>, 2009.

²⁵¹ Louv, R., *Last Child in the Woods: Saving Our Children From Nature-Deficit Disorder*, WorkMan Publishing, New York, 2008. Il testo di Louv è stato tradotto in 10 lingue e pubblicato in 15 paesi, avviando un dibattito internazionale essenziale per stimolare una conversazione sulla relazione che nel nuovo millennio lega bambini e natura.

future come target principale delle azioni dell'Ente Parco. La progressiva perdita di coinvolgimento dei più piccoli negli obiettivi generali dell'NPS (testimoniato dalla scarsità del tempo trascorso all'aperto) fa sì che l'azione organizzativa messa in campo oggi dall'Acadia National Park difficilmente potrà continuare con la stessa efficacia anche nel futuro.

L'espressione "sviluppare per le generazioni future" infatti si basa sull'assunzione che queste generazioni saranno pronte a recepire il valore di quanto viene loro lasciato e a riconoscere il ruolo che l'Ente Parco avrà svolto a questo fine. Se l'NPS in generale e l'ANP in particolare non considerano i giovani come target preferenziale delle loro attività, c'è la possibilità tutt'altro che remota che le azioni di conservazione perderanno gradualmente il loro effetto.

Figura 13 Priorità strategiche e risposta alla percezione del contesto sociale



Fonte: nostra elaborazione da documentazione interna del parco

Queste circostanze hanno contribuito ad accrescere l'enfasi sul bisogno di rivedere le priorità strategiche dell'azione del parco dal lavoro di conservazione della natura alla diffusione di un modello di valutazione etica che riconosca l'importanza di "salvare la natura per sviluppare le generazione futura". Per queste ragioni non è una

coincidenza che uno dei principali obiettivi dell'ANP per il nuovo millennio riguarda la capacità di coinvolgere i giovani. La finalità educative hanno portato a rivedere alcune delle proprietà strategiche dell'NPS mettendo in evidenza l'importanza di:

1. estendere i benefici dell'idea di Parco all'intera società;
2. allargare la partecipazione sociale alle attività del Parco;
3. garantire una continua vitalità e supporto all'idea di Parco Nazionale;

Ovviamente questa nuova strategia generale implica un ripensamento della logica di distribuzione locale delle risorse, aprendo la strada a nuove opzioni strategico-organizzative che divengono disponibili ai direttori per garantire la sopravvivenza delle organizzazioni che guidano.

Dall'analisi delle dichiarazioni programmatiche pubblicate nei documenti ufficiali presentati durante il centenario dalla fondazione dell'NPS, emerge che le caratteristiche chiave delle prossime strategie dell'Acadia National Park possono essere sintetizzate con l'espressione "*Engaging youth, building future supporters*": mettere in campo una serie di operazioni strutturali capaci di generare circoli virtuosi basati sul coinvolgimento delle giovani generazioni e sulla loro partecipazione attiva ai progetti del Parco. Alla luce di queste dichiarazioni è logico chiedersi quali sono i riflessi sulle strategie di risposta dell'ANP alle mutate condizioni (sociali) di contesto e quali cambiamenti determinano tali nuove strategie nella gestione dei confini organizzativi.

Tra le diverse evidenze ve ne è una che, per le caratteristiche che verranno enunciate a breve, ha catalizzato la nostra attenzione: l'Acadia Tech Team, un gruppo di lavoro per la generazione di nuove strategie di innovazione attraverso il quale il Parco ha potuto mettere alla prova nuovi modelli di gestione dei propri confini.

4.2 Nota metodologica sulle tecniche d'indagine utilizzate

Il termine metodo, dal greco μέθοδος, *méthodos* (inseguire, andare dietro), definisce l'insieme dei procedimenti messi in atto per ottenere uno scopo o determinati risultati²⁵².

Nonostante il lemma fosse stato introdotto da Platone con l'accezione ampia di tattica e strategia, con l'andar del tempo, e in particolar modo dalla seconda metà del '900 fino agli anni '80, si è diffusa la convinzione che un metodo possa essere considerato "scientifico" solo quando risponde a criteri essenzialmente quantitativi, ovvero nella misura in cui si presta ad assegnare numeri ad eventi in maniera non controvertibile fino a prova contraria²⁵³.

Negli ultimi anni si è invece infoltito un insieme di contributi di idea opposta e grazie ai quali si è avuta la possibilità di riprendere un punto di vista molto diffuso intorno agli anni '20 ed a favore dello sviluppo di tecniche qualitative.

Grazie a questa molteplicità su ruoli e tecniche di ricerca, si è sviluppato un *continuum* di possibilità in cui ad un estremo rimane la riflessione positivista ed all'altro estremo possiamo collocare il punto di vista "simbolico-interpretativo".

In questa eterogeneità di posizioni, eviteremo di conferire un primato interpretativo all'uno o all'altro polo di tecniche, nella coscienza che tutti i metodi e gli approcci che esibiscono una qualche validità interna possono essere considerati "buona pratica scientifica", senza pregiudizi nei confronti della prevalenza del *quantum* o della *quālītās* dell'impostazione epistemologica presa a riferimento nella ricerca, ed in aperto contrasto con la diffusa convinzione di una necessaria relazione sinallagmatica tra scientificità ed infallibilità del metodo.

²⁵² <http://it.wikipedia.org/wiki/Metodo>

²⁵³ Nell'accezione proposta da Stevens un metodo scientifico è l'insieme di operazioni di senso compiuto che definiscono una misurazione. Soda G., *Disegni di ricerca in organizzazione*, in Costa G., Nacamulli R. C. D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. 5, Utet, Torino, 1996, p. 48.

Più che di mutua escludibilità tra metodologie di ricerca qualitative e quantitative, appare dunque opportuno ragionare in termini di integrazione delle stesse alla luce “dell’approccio logico di fondo scelto nel processo di acquisizione dei dati”, ossia della strategia di ricerca²⁵⁴ presa a riferimento dall’analista, in accordo con il μέθοδος platoniano.

A scanso di equivoci, si vuol chiarire immediatamente che nel caso di specie, data la natura “esplorativa” dell’esperienza in esame, si è optato per una selezione delle più idonee tecniche qualitative di ricerca. Questa scelta, se da un lato limita il potenziale di generalizzazione dei risultati del caso, ci è sembrata la più coerente rispetto alla volontà di usare le categorie cognitive fondamentali delle ontologie con cui si è proceduto sinotticamente a leggere i dati rilevati. La scelta di utilizzare tecniche quantitative, se da un lato avrebbe dato slancio alla “sezione modernista” dell’analisi, sarebbe stata infatti mal utilizzabile nelle sezioni “simbolico-interpretativa” e “postmodernista”, rischiando di generare un’incoerenza interna rispetto agli obiettivi di sinossi con cui questo lavoro si è animato. Scegliendo tecniche qualitative, si è pertanto rinunciato alla generalizzazione per aumentare la confrontabilità fra posizioni differenti.

Forti di queste premesse ci si accinge a delineare brevemente le tre tecniche di ricerca scelte nell’analisi empirica, in primo luogo quella dell’osservazione partecipante, rafforzata, in specifici passaggi della ricerca, da interviste in profondità fatte ai *key informants* emersi durante la partecipazione nel contesto di indagine e da un’analisi di alcuni documenti ufficiali considerati rilevanti dagli attori coinvolti nei processi studiati.

4.2.1 Osservazione partecipante

La parola osservazione, dal latino *observatio-onis*, esprime “l’atto di osservare, sia per notare semplicemente (con o senza determinati fini) ciò che si può percepire con l’occhio, talora con l’aiuto di strumenti ottici, sia applicando la mente per formulare

²⁵⁴ Grandori A., *Disegni di ricerca in organizzazione*, in Costa G., Nacamulli R. C. D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. 5, Utet, Torino, 1996, p.4.

considerazioni su ciò che si vede, sia infine sottoponendo qualche cosa ad esame, a riflessione, a indagine di varia natura²⁵⁵”.

Pur usando entrambe il lemma “osservazione”, le scienze naturali e quelle sociali partono da concezioni del termine totalmente diverse. Le differenze non stanno nella neutralità del ricercatore (il problema dell’interferenza osservatore-osservato, da cui scaturisce il principio di indeterminatezza, nasce nell’alveo delle scienze naturali), ma nella ripetibilità del fenomeno osservato: già da tempo infatti, a partire dagli esperimenti di Bales del 1951, le scienze sociali hanno dimostrato di poter osservare le interazioni tra individui senza condizionarne l’evoluzione (ad esempio mediante videoregistrazione), ma senza per questo pervenire a nessun tipo di generalizzazione, perché i fenomeni sociali sono sempre diversi tra loro.

Il punto è che quando si studia un’interazione sociale ci si imbatte nella necessità di comprendere gli eventi con una consapevolezza che è propria di chi “vive dal dentro” un certo contesto, al fine di comprendere i vissuti degli attori coinvolti nel fenomeno e catturarne le proprie visioni del mondo e le motivazioni personali. Occorre cioè un grado di partecipazione nel contesto studiato che è necessaria al fine di sviluppare considerazioni davvero cogenti ed innovative.

Parliamo dunque di osservazione partecipante quando elaboriamo una “strategia di ricerca nella quale il ricercatore si inserisce a) in maniera diretta e b) per un periodo di tempo relativamente lungo in un determinato gruppo sociale, c) presso il suo ambiente naturale, d) instaurando un rapporto di interazione personale con i suoi membri e) allo scopo di descrivere le azioni e di comprenderne, mediante un processo di immedesimazione, le motivazioni²⁵⁶”.

Come si intuisce facilmente, il problema della neutralità dell’osservatore è assolutamente superato da questa proposta metodologica in virtù di una comprensione che non deriva automaticamente dall’accuratezza dei protocolli o dalla

²⁵⁵ Enciclopedia Treccani

²⁵⁶ Corbetta P., *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Il Mulino, Bologna, 2003, p. 15.

capacità di isolare gli effetti interattivi tra le variabili analizzate ma che al contrario, e per dirla con Weber, si ha quando si è in grado di vedere il mondo con gli occhi dei soggetti studiati. Il ricercatore non potrà dunque delegare a terzi lo studio del fenomeno (verrebbe meno l'immedesimazione) né evitare di partecipare alla quotidianità del gruppo studiato per un tempo sufficientemente lungo da garantirne una adeguata comprensione.

Nel proprio percorso di studio, il ricercatore deve invece trovare un equilibrio tra quelli che Davis²⁵⁷ ha definito i due opposti del coinvolgimento con gli individui osservati: da un lato il sentirsi “un marziano”, ossia diffidente rispetto alle scene che osserva (per lui solo il frutto di una fuorviante visione del mondo degli individui in analisi) e dall'altro sentirsi un “convertito”, ossia una spugna che ha assorbito ogni aspetto del modo di vedere della comunità in cui si è inserito.

Il principio dell'immedesimazione, punto distintivo dell'osservazione partecipante, affiora nell'insieme di metodologie di analisi agli inizi del '900 grazie ai pionieristici studi di Bronislaw Malinowski, antropologo che, durante i suoi studi sulle società primitive delle isole melanesiane, si rese conto di come un indigeno non potesse essere considerato un selvaggio da educare ed occidentalizzare ma un individuo di cui si doveva “afferrare il punto di vista, il suo rapporto con la vita, per rendersi conto della sua visione del suo mondo”²⁵⁸.

Con la scomparsa delle società primitive, il campo di applicazione della metodologia in parola si è andata spostando sulle società moderne, integrando e sviluppando le intuizioni originarie di Malinowski (senza tuttavia modificarne gli aspetti fondamentali) ed arrivando a costruire un corpus di tecniche “etnografiche” facente uso anche di interviste in profondità (strutturate o semi-strutturate) e di analisi documentale.

²⁵⁷ Davis, F., *The Martian and the Covert: Ontological Polarities in Social Research*, Urban Lifle, 3, 1973, p. 338.

²⁵⁸ Malinowski, B., *Argonauts of the Western Pacific*, Routledge & Kegan, London, 1922; trad. it. *Argonauti del Pacifico occidentale*, New Compton, Roma, 1973, p. 49.

Nella visione contemporanea, dunque, un'azione di ricerca di tipo qualitativo si risolve in un'analisi che prende forma integrando tre strumenti fondamentali: osservazione degli usi e dei costumi mediante immedesimazione, studio dei documenti prodotti e ascolto delle motivazioni e dei punti di vista degli attori esaminati.

A differenza delle tecniche quantitative, per l'analisi qualitativa non esiste uno specifico protocollo di indagine, né alcuna definizione metodologica generale che dovrebbe esaurire l'insieme degli iter etichettati come "osservazione partecipante". Ogni indagine è invece "un flusso irregolare di decisioni, sollecitate dalla mutevole configurazione degli eventi che si succedono sul campo²⁵⁹", in cui il ruolo del ricercatore, e la sua capacità di interagire con il campo di indagine, diventano essenziali per produrre una conoscenza rilevante sul fenomeno osservato.

Date le sue caratteristiche, l'osservazione partecipante si rivela particolarmente utile quando, per dirla con Jorgensen²⁶⁰, si sa poco di un certo fenomeno (ad esempio, perché molto recente), quando esistono delle forti differenze tra il punto di vista dall'interno e quello dall'esterno (ad esempio perché la lettura del fenomeno è fortemente condizionata dalla provenienza di chi vi partecipa) oppure, al contrario, quando il ricercatore vuole interpretare una realtà della quale egli stesso ha fatto parte²⁶¹.

Visto il fortissimo focus su quegli elementi della quotidianità che condizionano il fluire dell'azione di una comunità organizzativa, e nel solco della migliore tradizione etnografica, l'osservazione partecipante si è pertanto rivelata negli anni una tecnica di successo nello studio di "culture inesplorate" (studi di comunità) oppure di aspetti

²⁵⁹ Cardano, M., *La ricerca etnografica*, in Ricolfi, L. (a cura di), *La ricerca qualitativa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1997, p. 50.

²⁶⁰ Jorgensen, D. L., *Participant Observation*, Newbury Park, Sage, 1989, p. 12.

²⁶¹ Questo tipo di ricerca, che in questo caso diviene autobiografica, si è affacciata solo di recente sulla scena metodologica internazionale, ma ha comunque dato prova di poter dare contributi significativi come quelli di Scott, Becker o Irwin.

(ossia strati, minoranze e gruppi) presenti in una comunità conosciuta (studi di subculture).

Ora che si sono illustrate le caratteristiche fondanti della tecnica in parola ci si chiede: ogni evento è importante o bisogna selezionare elementi specifici?

Accogliendo la proposta di Blumer²⁶², ogni ricerca, pur squisitamente qualitativa, parte sempre da dei presupposti, da un *background* di esperienze pregresse che ne hanno generato l'avvio. C'è, in questo alveo di presupposti, la lente con la quale il ricercatore mette a fuoco porzioni del campo di analisi, trascurandone altre. Questa opera di selezione non è un problema. Essa è funzionale all'oggetto studiato e, essendo propria di ogni ricercatore, ne rende originale il prodotto intellettuale: "il ricercatore seleziona gli oggetti di osservazione, decide che cosa chiedere e forgia i suoi interessi nel corso della ricerca stessa. Tutto ciò è in aspro contrasto con i numerosi metodi di ricerca guidati dalla teoria o basati su test delle ipotesi nei quali gli oggetti di osservazione ed i tipi di analisi sono attentamente e chiaramente definiti ancora prima che uno inizi a raccogliere i dati²⁶³".

Nonostante il carattere emergente di questa tecnica di ricerca, non mancano una serie di aree di osservazione "idealtipiche".

La prima area di osservazione è quella relativa al contesto fisico, ossia agli elementi "visibili" entro cui si svolge il fenomeno sotto analisi. C'è in questa indicazione fondamentale la credenza secondo la quale i simboli di cui si adorna un contesto esprimano le caratteristiche profonde degli attori che ne animano le dinamiche sociali. Un'accurata descrizione (quanto più scevra possibile da giudizi di valore, evidentemente poco utili alla comprensione del contesto) della scena di osservazione è un elemento chiave in ogni analisi etnografica.

²⁶² Blumer, H., *An appraisal of Thomas and Znaniecki's "The Polish Peasant in Europe and America"*, Social Science Research Council, Bulletin 44, New York, 1939; trad. it. *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1969.

²⁶³ Lofland, J. E Lofland, L. H., *Analyzing Social Settings*, Wadsworth, Belmont, 1995, p. 5.

Ogni spazio fisico costituisce una sorta di contenitore di azioni sociali che definiscono un contesto sociale. Quest'ultimo è l'ambiente umano, ossia il sistema di abitudini che, come l'abbigliamento e gli spostamenti, danno la misura delle metriche demografiche fondamentali della popolazione organizzativa studiata (ruolo, grado di autorità, rilevanza nella gerarchia, grado di condivisione della *mission* dell'azienda ecc.).

Una volta compreso lo scenario entro cui si svolge l'azione osservata, bisogna studiare quale azione è in corso di svolgimento: si tratta di rivelare una storia che sta andando in scena sul luogo di analisi per effetto delle interazioni fra gli attori.

In primo luogo ci sono le interazioni formali, ossia tutti quei vincoli allo svolgimento dell'azione individuale che sono condivisi in virtù di un qualsiasi modello organizzativo di base (si pensi alle riunioni, ai periodi di riposo, alle barriere gerarchiche, ai meccanismi di generazione e condivisione di conoscenza, al grado di burocratizzazione dell'azienda). In secondo luogo intervengono le interazioni informali, ossia tutti quei piccolissimi assunti che sono così intrinsecamente incastonati con la realtà sociale da essere quasi invisibili, ma da esercitare un'influenza fortissima sull'azione complessivamente studiata. Questi elementi, proprio per la loro volatilità e l'elevata idiosincrasia con il contesto studiato (un contesto che, il più delle volte, non si conosce) è spesso il fattore che "ordina", dà un senso, ad attività altrimenti difficili da interpretare, perché in qualche modo apparentemente scollegate.

È attraverso la decifrazione di questi frammenti ordinatori che il ricercatore diventa in grado di scremare, elemento dopo elemento, il set di circostanze davvero determinanti nell'interpretazione del proprio caso di studio.

Da ultimo è fondamentale capire come gli attori "leggono" gli accadimenti di cui sono partecipi: dalla loro interpretazione della realtà, infatti, emerge uno spunto per

l'azione in grado di condizionare l'evoluzione dei successivi processi organizzativi²⁶⁴.

Nella propria partecipazione al contesto osservato, il ricercatore ha la possibilità di far emergere, mediante il dialogo, i punti di vista degli attori, costruendo un'immagine complessiva dell'oggetto di indagine: una meccanica dei processi che, legando antecedenti e susseguenti, hanno costruito lo scenario così come si è presentato agli occhi dello studioso.

Chiarite le linee guida che dovrebbero indirizzare un'osservazione partecipante, diviene legittimo chiedersi come negoziare l'accesso del ricercatore al campo di studi. Nelle scienze sociali, infatti, è ben nota quella sorta di paradosso (il termine è di Labov) per il quale il ricercatore aspira ad osservare come si comportano gli individui quando non sono osservati (sottende a questo desiderio, evidentemente, l'assunto per il quale un comportamento muta la propria spontaneità in funzione del contesto di esercizio).

Il ricercatore si trova pertanto di fronte ad un bivio: mentire, ossia mostrare un'aspirazione genuina a far parte della comunità organizzativa sotto indagine (osservazione dissimulata) oppure palesare i propri obiettivi e vivere il contesto con la sua vera identità.

Ancora una volta, visto il basso grado di prescrittività dell'osservazione partecipante, gli orientamenti personali del ricercatore fungeranno da discriminante nella scelta tra il dilemma palesamento-dissimulazione. Invero c'è da dire che la letteratura non si è

²⁶⁴ Dicono Hammersley e Atkinson: "ogni atto umano ha una sua dimensione espressiva. L'organizzazione dell'ambiente, gli abiti, i gesti, i modi di comportamento in generale, sono portatori di messaggi. Indicano il genere, lo status sociale, il ruolo occupazionale e persino la personalità degli attori sociali. Tuttavia è la forza espressiva del linguaggio che costituisce la più importante fonte di conoscenza. [...] Nella vita di tutti i giorni la gente formula di continuo resoconti linguistici della propria visione del mondo: per esempio conversando attorno alle proprie aspirazioni, raccontano in certe occasioni quello che è successo [...] chiedendo scusa e presentando delle giustificazioni." Hammersley, M., Atkinson, P., *Ethnography: Principles in Practice*, Tavistock, London, 1983, p. 107.

espressa chiaramente ed esplicitamente a favore del secondo approccio, come invece potrebbe lasciar credere una lettura heisenbergiana sul rapporto rilevatore-rilevato.

Resta a questo punto un ultimo scoglio da superare per avviare un processo di ricerca basato su un'osservazione partecipante: come convincere gli individui osservati a lasciare entrare il ricercatore nel loro contesto fisico e sociale?

Non di rado capita infatti, come nota Gobo²⁶⁵, che le organizzazioni, per motivi di segretezza legale o societaria, o più semplicemente per il timore di veder pubblicate informazioni che le riguardano ma sulle quali non hanno il controllo, tendano a filtrare l'accesso del ricercatore sul campo di analisi. La letteratura parla di veri e propri "guardiani" (*gatekeepers*) che, per ruolo o attitudine, non accettano l'ingresso sulla scena di un "estraneo" e con quali il ricercatore deve negoziare l'accesso.

Occorre dunque conquistare la fiducia di un mediatore culturale, un'autorità per la comunità di interesse che "funga da ponte" e "garantisca" per il ricercatore. Il mediatore culturale sarà il continuo riferimento principale per tutta la durata dell'osservazione, e verrà affiancato nel tempo da una serie di informatori con cui il ricercatore riuscirà a stabilire un rapporto privilegiato (talvolta anche di amicizia) in grado di spingere diversi attori chiave a testimoniare aspetti del contesto che altrimenti sarebbero inaccessibili al ricercatore.

Gli informatori possono avere un ruolo formale nell'organizzazione (informatori istituzionali) oppure possono essere soggetti che, per situazioni contingenti, hanno un punto di osservazione privilegiato rispetto alla scena di interesse (informatori non istituzionali). Sia che si ricorra ad informatori istituzionali, sia che si opti per informatori non istituzionali, è bene "consolidare la relazione con un osservatore solo dopo aver soggiornato qualche tempo nella società ospite [...] e di sottoporre la

²⁶⁵ Gobo, G., *Descrivere il mondo. Teoria e pratica del metodo etnografico in sociologia*, Carocci, Roma, 2001.

persona dell'informatore [...] a severo scrutinio prima di iniziare la collaborazione²⁶⁶”.

Quando si è conquistata la fiducia della collettività studiata, e si dispone di una serie consistente ed articolata di osservazioni (eventualmente integrate anche con le interviste ed i documenti di cui si parlerà nei prossimi paragrafi), è possibile effettuare quel delicatissimo “passaggio dai costrutti di prim'ordine, il linguaggio dei nativi, ai costrutti del second'ordine, il linguaggio, le categorie concettuali della teoria²⁶⁷” che, se praticato con cura, dà il più grande valore aggiunto (in termini di profondità esplicativa) alla tecnica di indagine di tipo etnografico.

Al di là delle scelte di palesamento o dissimulazione dell'azione di ricerca, e del grado di conversione cui lo studioso si sottopone, non ci si può infatti dimenticare che il focus esterno è una variabile fondamentale nelle analisi effettuate. In altre parole, ogni osservazione, per quanto spontanea e genuina, ha sempre l'obiettivo di far emergere dinamiche che debbono essere lette con una lente e delle metriche riconosciute in letteratura ma fatta con “gli strumenti interpretativi che [nel mondo delle persone studiate] il ricercatore vi ha trovato²⁶⁸”.

Ancora una volta si nota quanto il successo di questa tecnica di ricerca sia strettamente legato alle capacità dell'osservatore di selezionare gli elementi più rilevanti ai fini dell'analisi, di riportare le categorie dei nativi a quelle della letteratura, di mantenere un elevato rigore ed un sufficiente “distacco” lungo tutto il processo di ricerca.

A chiusura di questo breve excursus sui tratti salienti dell'osservazione partecipante (rispetto all'evoluzione del caso di studio presentato di seguito) non resta che

²⁶⁶ Cardano, M., *La ricerca etnografica*, in 1997, in Ricolfi, L. (a cura di), *La ricerca qualitativa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1997, p. 71.

²⁶⁷ Cardano, M., *La ricerca etnografica*, in 1997, in Ricolfi, L. (a cura di), *La ricerca qualitativa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1997, p. 80.

²⁶⁸ Van Maanen, J., Dabbs, J. M., Faulkner, R. R., *Varieties of Qualitative Research*, Sage, Beverly Hills, 1982, p. 17.

definire le fasi che, se pur in maniera elastica e nel rispetto di un approccio emergente, vengono considerate nella letteratura prevalente “atte” a favorire il successo di questa tecnica di ricerca. Tali fasi sono sinteticamente riportate in Figura 14.

Figura 14 Le 4 fasi della ricerca per osservazione partecipante

Fase	Descrizione
Descrizione	La realtà sociale è complessa e non si possono ricercare spiegazioni di tipo causale. In questa fase il ricercatore propone una visione densa, ossia arricchita dei significati e delle interpretazioni attribuite dal contesto studiato. In questa fase confluiscono tutti i materiali (osservazioni, ma anche stralci documentali o interviste) che si è avuto modo di raccogliere e selezionare durante la permanenza ²⁶⁹ .
Classificazione	Nonostante la sua variabilità, il contesto fisico ed umano presenterà delle ricorrenze che, opportunamente individuate, assurgeranno a similitudini fra comportamenti e schemi cognitivi degli attori esaminati. Tali classi (o categorie) saranno di aiuto già durante l’osservazione per filtrare gli elementi meno rilevanti del contesto ma anche in fase descrittiva per far emergere quei momenti fondamentali (o shock) che vanno a costituire le “sequenze temporali” fondamentali nella comprensione del fenomeno studiato. La classificazione in sequenze è utile perché fa emergere gli aspetti nascosti che si celano nella manifestazione delle stesse.
Tipizzazione	Una volta che si hanno a disposizione delle sequenze tipizzate (o tipologie) è possibile proporre delle valutazioni di somiglianza/diversità tra le osservazioni fatte al fine di indentificare i fattori fondamentali che ne condizionano il grado di analogia. Si tratta di ricondurre le classificazioni operate sulle sequenze descritte a “tipi ideali” (in senso weberiano) familiari alla letteratura.
Costruzione di un paradigma	Parlando del tratto saliente dell’osservazione partecipante, Spradley sottolinea come il ricercatore “esamina i minuti dettagli della cultura che sta studiando, ma nello stesso tempo cerca di tracciare le linee generali del panorama culturale [...] i principi che danno un senso al tutto ²⁷⁰ ”. È questa la fase in cui le dinamiche infinitesimali sotto osservazione prendono un posto nel set di conoscenze scientifiche pregresse, ossia avviano o arricchiscono un filone, un tema dibattuto in letteratura e ne acquisisce (a volte integrandole) le principali categorie analitiche.

Fonte: nostra elaborazione

²⁶⁹ L’espressione “descrizione densa” (*thick description*) è stata proposta per la prima volta da Geertz per mettere in luce come il significato di una descrizione non sia mai univoco, perché è “il racconto di una trama complessa, che offre diversi livelli di lettura: un racconto, per l’appunto, denso”. Geertz, C., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 1973; trad. it., *L’interpretazione di culture*, Il Mulino, Bologna, 1987, p. 42.

²⁷⁰ Spradley, J. P., *Participant Observation*, Holt, Rinheart & Winston, 1980, p. 140.

4.2.2 Interviste in profondità

A completamento delle osservazioni fatte sul campo, ed in specifiche situazioni applicative, può risultare utile (come nel caso empirico di cui si parlerà fra poco) ascoltare il punto di vista degli attori della collettività al fine di carpirne il vissuto più profondo e le motivazioni di base per arrivare a vedere il mondo con i loro occhi.

L'intervista qualitativa consiste dunque in una conversazione a) provocata dall'intervistatore, b) rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e c) in numero consistente, d) avente finalità di tipo conoscitivo e) guidata dall'intervistatore, f) sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione²⁷¹. Questa definizione mette in luce alcuni aspetti fondamentali che in certi casi distinguono l'intervista qualitativa dal questionario o dalle interviste campionarie ed in altri le equiparano: in entrambi i casi infatti la proposta di "interrogazione" parte dall'intervistatore, che è su un piano superiore rispetto all'intervistato nel gestire il percorso di acquisizione delle informazioni verso un obiettivo che risulta chiaro e non occasionale o fortuito (c'è un certo livello di deliberatezza). L'elemento che più di ogni altro distingue questa opzione di analisi rispetto alle sue "cugine" quantitative è però, ancora una volta, nel carattere emergente della prima rispetto alle seconde. Durante l'intervista, al ricercatore viene data facoltà di aggiungere o rimuovere liberamente dettagli che acquisiscono rilevanza in funzione della narrazione ascoltata. Data questa possibilità, si introduce un grado di incomparabilità fra le differenti risposte che dipende sia dalla complessità semantica delle stesse (non è un problema di "apertura" della risposta) sia dallo schema che ogni intervista può assumere (cfr. approfondimento successivo sulle interviste non strutturate). Un set di interviste qualitative, anche se svolte in numero elevato e con predeterminazione degli attori da intervistare, non ha dunque mai valenza statistica.

²⁷¹ Corbetta P., *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Il Mulino, Bologna, 2003, p. 70.

Figura 15 Intervista qualitativa e quantitativa: un confronto

Dimensione	Approccio qualitativo	Approccio quantitativo
Ampiezza	Pronfonda	Estesa
Standardizzazione	Scrive Patton: “l’obiettivo prioritario dell’intervista qualitativa è quello di fornire una cornice entro la quale gli intervistati possano esprimere il loro proprio modo di sentire con le loro stesse parole ²⁷² ”.	L’intervistato si muove entro i gradi di libertà offerti dal questionario. Le domande sono chiuse e non sono accolte opzioni di risposta ulteriori rispetto a quelle predefinite in sede di progettazione della rilevazione. L’intervistato non può dunque qualificare le proprie idee, ma limitarsi a dare una risposta che accetta una classificazione imposta dalle categorie cognitive dell’intervistatore.
Comprensione o documentazione	L’interrogazione punta a cogliere in profondità gli orientamenti emotivi dei partecipanti ad un processo, cercando di cogliere i sentimenti degli intervistati e di ricostruire gli effetti sulle strategie emergenti più che la sequenza seguita dai mezzi rispetto ai fini.	L’intervista ha l’obiettivo di “giustificare”, ossia di avvalorare con una raccolta dati estensiva la serie “precodificata” di motivazioni per lo svolgimento di un fenomeno. L’intervistatore ritiene di conoscere perché certi processi si sono sviluppati in una determinata modalità, e cerca un supporto “statistico” a conferma del suo modello di relazione causa-effetto.
Campione	Gli intervistati vengono individuati con sistematicità e predeterminatezza (per altro non obbligatoria), ma non c’è alcun obiettivo di generalizzazione dei risultati rilevati. Non si genera un campione statistico, ma comunque rappresentativo da un punto di vista sostanziale, ovvero “vicino” alle manifestazioni giudicate “rilevanti” mediante osservazione.	Il campione è rappresentativo, cioè riproduce “in scala” ma fedelmente le caratteristiche della popolazione analizzata.
Focus	Si costruiscono storie, ossia descrizioni dettagliate di come gli attori hanno vissuto un certo contesto e di come questi sentimenti li hanno spinti ad agire in una o nell’altra direzione.	Si cerca una correlazione tra variabili, un qualche nesso di causa effetto che esula dagli attori coinvolti nei processi studiati.

Fonte: nostra elaborazione

Dato l’approfondimento fin qui seguito, è evidente che nelle interviste qualitative il ricercatore non solo è centrale rispetto al grado di controllo dell’andamento dell’intervista, ma è addirittura determinante nel garantire la qualità e la quantità dei

²⁷² Patton, M. Q., *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, Newbury Park, 1990, p. 290.

risultati ottenuti mediante l'intervista stessa. Questo in virtù della natura "costruttiva" dell'intervista stessa: essa non si limita a mera raccolta di dati, ma assume a vero e proprio momento essenziale per gli osservati di far emergere una propria opinione su "quanto è accaduto".

Il ricercatore fa pesare in questo passaggio la sua capacità di entrare in empatia con gli individui studiati, al fine di farne emergere spontaneamente il punto di vista evitando divagazioni verso dettagli interessanti ma irrilevanti rispetto agli elementi su cui l'intervistatore vuole focalizzarsi²⁷³. Questa specificità, se da un lato arricchisce il senso del materiale raccolto (integrando in qualche modo il lavoro del ricercatore), dall'altro ne presta il fianco alle critiche più aspre: scarsa comparabilità fra i dati dei diversi questionari, elevato grado di falsificazione degli stessi (il ricercatore può spingere l'intervistato a sottolineare aspetti in realtà per lui non del tutto rilevanti) ed una complessiva critica alla possibilità, tutt'altro che remota, di non vedere il mondo con gli occhi dell'intervistato ma di imporre all'intervistato il nostro modo di vedere il mondo. Tale critica può essere arginata registrando e trascrivendo fedelmente i contenuti delle interviste. Questa pratica, se pur largamente utilizzata, ha però il difetto di limitare la libertà espressiva dell'intervistato, che non vuole perdere la possibilità di "ritrattare" la propria confessione.

Nella ricerca di un bilanciamento fra spontaneità delle dichiarazioni e sostantività delle stesse, ancora una volta, ci si affida all'esperienza ed alla buona fede del ricercatore, nonché alla sua capacità di fornire una storia sufficientemente coerente da non destare sospetti circa la manipolazione delle fonti.

Si ritiene inoltre, che nel caso di indagini esplorative, ossia su fenomeni poco studiati, il rischio di utilizzare le fonti in maniera non del tutto spontanea sia del tutto percorribile se paragonato alle potenzialità di mettere a fuoco elementi innovativi che possono dare nuovi impulsi all'intera disciplina: studi successivi, magari

²⁷³ Il ricercatore "premia sistematicamente le risposte complete ed esaurienti [...] pertinenti rispetto agli obiettivi dell'intervista, e tende a scoraggiare le comunicazioni non pertinenti a questi obiettivi". Kahn, R. L., Cannel, C. F., *The Dynamics of Interviewing*, Wiley, New York, 1967; trad. it. *La dinamica dell'intervista*, Marsilio, Padova, 1968, pp. 150-151.

squisitamente quantitativi, potranno integrare i primi al fine di validarne le ipotesi e di creare modelli sufficientemente consistenti sulla spiegazione dei rapporti tra mezzi e fini.

4.2.3 Analisi documentale

L'ultimo strumento di indagine preso in considerazione dalle tecniche di ricerca che vengono discusse in questo capitolo consiste nell'analisi di tutti quegli artefatti che esistono indipendentemente dall'azione del ricercatore: articoli, comunicazioni, dichiarazioni autobiografiche, bilanci, regolamenti e verbali non vengono prodotti contestualmente all'osservazione né in funzione di questa. Essi sono il risultato del normale fluire dei processi organizzativi e vengono utilizzati dall'analista per tracciare un quadro più esaustivo delle dinamiche in corso di osservazione.

Data la natura "indipendente" della creazione del materiale documentale, non esistono problemi di condizionamento (come nell'intervista qualitativa) o di interferenza (come nell'osservazione partecipante), ma resta comunque l'impatto interpretativo del ricercatore, che nel ri-costruire il significato espresso dagli scritti, vi trasferisce un certo tratto soggettivo. Di contro, questa tecnica presenta l'indubbio vantaggio di consentire un'indagine del passato, di tutta quella storia organizzativa che, pur al di fuori del campo visivo del ricercatore, ha costituito un presupposto condizionante sulla realtà indagata (anche se, a onor del vero, in questo caso diviene preponderante un'analisi storica che non una organizzativa).

Nonostante l'ampia gamma di documenti a disposizione del ricercatore (riportata in Figura 16), le tipologie di testi più importanti per l'esperienza concretamente analizzata sono di tipo istituzionale ovvero, come evidenziato da Foucault²⁷⁴, i documenti che scandiscono la disciplina del lavoro e condizionano le relazioni organizzative: pur trattandosi spesso di materiale eterogeneo e difficilmente inseribile in classificazioni con valenza statistica, tali artefatti consentono infatti di comprendere tratti salienti dell'organizzazione delle *operations* quotidiane, dandone

²⁷⁴ Foucault, M., *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, Paris, 1975; trad. it., *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*, Einaudi, Torino, 1976, p. 188.

una lettura che contribuisce ad attribuire un significato complessivo alla situazione studiata. Si parla in questo caso di un'analisi testuale che, al contrario dell'analisi del contenuto, non mira a scomporre gli elementi fondamentali dei testi al fine di incastorarli in specifiche matrici di analisi e di tradurli in frequenze relative.

Figura 16 Tipologie di documenti

Tipologia	Descrizione	Esempi
Documenti Personali	Hanno natura privata e vengono prodotti dagli individui per uso personale (per questo ne esprimono più genuinamente i sentimenti e la personalità)	<ul style="list-style-type: none"> • Autobiografie • Diari • Lettere • Testimonianze orali • Storie di vita
Documenti Istituzionali	Hanno natura pubblica e vengono emessi dall'organizzazione nel corso e ai fini della propria attività.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazioni di massa • Documenti aziendali e amministrativi • Tracce fisiche • Materiale sociale, politico, giuridico

Fonte: nostra elaborazione

Tra i tipi di fonti documentali istituzionali, quella delle comunicazioni “di massa” occupa un posto particolarmente rilevante. Le società contemporanee producono una mole rilevante di documenti, ma rispetto al loro rapporto con l'ambiente (cfr. capitoli precedenti) la loro rilevanza aumenta in funzione della loro capacità di pervadere un ampio numero di strati sociali, di essere massivi. Quando parliamo di “massività” non facciamo esclusivo riferimento alla sorgente del contenuto (giornali, televisioni, radio) ma anche alla capacità del media utilizzato per conservare il documento di arrivare ad un pubblico potenzialmente vasto. Sotto questa categoria rientra l'uso, per altro sempre più frequente, che le aziende fanno del proprio sito internet istituzionale, dei social media e di tutte quelle comunicazioni istituzionali che, in quanto digitali, possono potenzialmente raggiungere un numero molto elevato di soggetti e sono facilmente reperibili²⁷⁵.

²⁷⁵ La prassi organizzativa ha negli anni fatto un uso dell'analisi dei documenti “di massa” complementare a quello in parola, compiendo studi sulle collettività che cercavano proxy sull'evoluzione delle principali categorie “sociologiche” ed arrivando pertanto ad analizzare produzioni televisive a lunga serialità di trasmissioni (Cantor M. G., Pingree, S., *The Soap Opera*,

Nel caso di organizzazioni strutturate, quali le aziende pubbliche e non profit di cui si verrà a discutere fra poco, assumono un ruolo centrale tutti quei documenti aziendali ed amministrativi che hanno un impatto diretto nell'organizzazione delle entità studiate. Bilanci, lettere, circolari, organigrammi, elenchi dei soci, inventari di magazzino, verbali di riunioni, relazioni annuali o report finanziari descrivono l'orientamento ed il ruolo nel mondo di un'organizzazione. Certo, si tratta di documenti molto eterogenei che tuttavia, per dirla con Atkinson e Coffey, possono essere organizzati in generi (es. burocratici, amministrativi, operativi, ecc.) e analizzati proficuamente da un punto di vista della capacità di informare il ricercatore su cosa è successo o sta succedendo sul campo di analisi. Nel mondo aziendale, il più illustre pioniere nell'utilizzo di questa tecnica di ricerca fu Max Weber, che nel 1908 spese "lunghe settimane sui libri contabili e sui registri della produzione"²⁷⁶. Non è un caso che questa impostazione, con i dovuti aggiustamenti legati alla natura ed al settore di attività, siano stati negli anni utilizzati con successo in scuole²⁷⁷, aziende pubbliche (specie italiane²⁷⁸), nel mondo della sanità²⁷⁹ o delle associazioni professionali²⁸⁰.

Oltre ai documenti intesi in senso tradizionale, la ricerca qualitativa utilizza con successo anche altre tracce che, pur non distillate in media cartacei o digitali, testimoniano le modalità con cui un'azienda tende, in termini preferenziali, ad

Sage, Beverly Hills, 1983; trad. it. *Soap Opera*, Eri, Roma, 1987, p. 15) o articoli di giornale (Kertzer, D., *Ritual, Politics and Power*, Yale University Press, New Haven, 1988; trad. it. *Riti e simboli del potere*, Laterza, Roma-Bari, 1989).

²⁷⁶ Weber, M., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Mohr, Tübingen, 1924; trad. it., *Il Metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi Torino, 1958, p. 67.

²⁷⁷ Woods, P., *The Divided School*, Routledge & Kegan, London, 1979.

²⁷⁸ Felicori, M., *Feste d'estate: indagine sulla politica culturale dei comuni italiani*, in Parisi, A. M. L. (a cura di), *Luoghi e misure della politica*, Il Mulino, Bologna, 1984.

²⁷⁹ Prior, L., *Following in Foucault's Footsteps*, in Silverman, D., *Interpreting Qualitative Data*, Sage, London, 1997.

²⁸⁰ Santoro, M., *Notai. Storia sociale di una professione, 1861-1940*. Il Mulino, Bologna, 1998.

organizzarsi. Studiando l'organizzazione degli ambienti²⁸¹, il grado di semplicità di accesso a determinate risorse (es. stampanti o fax), l'usura di specifiche aree e spazi di attività, il tipo di ordine, e persino la quantità di polvere²⁸² presente negli ambienti di lavoro, è possibile ottenere indizi preziosi su come gli attori osservati tendono ad organizzare i propri processi. Anche se quest'ultimo profilo si rischia di spostare la prospettiva di analisi in una ottica eccessivamente sociologica (cosa che è al di fuori degli obiettivi di questo lavoro); riteniamo comunque importante tenere presente che alcuni dettagli osservati nella permanenza sul campo di analisi hanno contribuito ad indirizzare la selezione di alcune fasi della ricerca.

4.3 L'esperienza dell'Acadia Tech Team

Nella consapevolezza che l'educazione delle nuove generazioni può essere una forza trainante nell'influenzare l'efficacia degli sforzi di conservazione dell'intero National Park System, il management board dell'ANP ha deciso di formare l'Acadia Tech Team, un gruppo di lavoro interdisciplinare²⁸³ focalizzato nell'individuazione di nuove politiche di utilizzo e gestione della tecnologia in grado di coinvolgere i giovani nelle attività e nell'esperienza di visita del Parco.

²⁸¹ Biggiero, L., *Lo spazio organizzativo*, in G. Costa and R.C.D. Nacamulli (a cura di) *Manuale di Organizzazione*, UTET, Torino, 1997.

²⁸² Webb, E., Campbell, D. T., Schwartz, L., Sechrest, L., *Unobtrusive Measures*, Rand McNally, Chicago, 1966; 2^a ed. *Nonreactive measures in the Social Sciences*, Houghton & Mifflin, Boston, 1981, p. 20.

²⁸³ Nell'Acadia Tech Team sono confluite individualità interne ed esterne alla struttura del Parco. Il motivo di questa eterogeneità è rintracciabile nella varietà di competenze richieste per affrontare una questione complessa quale è quella del rapporto giovani-natura-tecnologia. Nelle intenzioni dell'ente parco, dunque, è parso naturale strutturare un gruppo di lavoro nel quale fossero presenti dipendenti del parco con conoscenza delle peculiarità dell'ANP e delle tecniche "interpretative" più utilizzate (tali dipendenti facevano capo sia alla divisione "*Interpretation*" che a quella "*Resource and Maintenance*"), alcuni volontari facenti capo all'associazione "Friends of Acadia" (quali rappresentanti della società civile e soggetti capaci di aiutare a valutare l'interesse dei *donors* sulle specifiche idee discusse). A questo nucleo centrale, come meglio specificato in seguito, è stato aggiunto, nelle diverse fasi, un *external volunteer scholar* individuato dal management board dell'ANP e designato per la conoscenza dei trend tecnologici di frontiera e più idonei a supportare la strategia del Parco.

Data la natura del caso in esame, si è optato per uno studio etnografico, trascorrendo un totale di otto mesi (divisi in due anni) presso l'Acadia National Park in qualità di Volunteer Visiting Scholar impegnato nel Tech Team. Data la natura degli strumenti di analisi qualitativi che si è scelto di usare, l'obiettivo della ricerca è stato quello di analizzare le condizioni (formali ed informali) che sostengono le scelte di strutturazione aziendale legate al perseguimento di una strategia di innovazione²⁸⁴.

In particolare, nella generazione delle considerazioni che verranno presentate di seguito, hanno assunto un peso le interviste in profondità fatte in maniera formale o informale a una serie di informatori giudicati "chiave", per ruolo o informazioni a propria disposizione, nell'interpretare i fenomeni osservati. A quest'ultimo proposito, ci preme ricordare che, nell'enucleare le caratteristiche salienti delle interviste qualitative, la letteratura sottolinea una differenziazione fondamentale rispetto al grado di strutturazione del questionario. Sequenza e formulazione delle domande possono esprimere rigidità (intervista strutturata) o flessibilità (semistrutturazione o non-strutturazione). Nel caso in parola, date le condizioni che verranno esplicitate a breve, si è optato per la seconda possibilità. Si è cioè predisposta una traccia di base a medio livello di dettaglio, ossia con indicazione degli argomenti fondamentali che l'intervista aveva l'obiettivo di sondare e con breve "scorporo" delle informazioni giudicate essenziali per dare una risposta "sostanziale" a ciascun contenuto.

In questo modo si è avuta la libertà sufficiente per discutere tutti i temi rilevanti senza dare agli intervistati una eccessiva sensazione di costrizione offrendo l'opportunità per sporadici approfondimenti non previsti ma indubbiamente utili per cogliere il punto di vista degli individui "sotto osservazione".

²⁸⁴ C'è un richiamo ad alcune delle proposte metodologiche rinvenibili negli studi di Lynd, R. S. e Lynd, H. M., *Middletown*, Harcourt, Brace & World, New York, 1929; trad. it. *Middletown*, Comunità, Milano, 1970; o nel pregiato lavoro di Banfield, E. C., *The Moral Basis of a Backward Society*, Glencoe, The Free Press, 1958; Trad. it. *Le basi morali di una società arretrata*, Il Mulino, Bologna, 1976.

Visto il campo di analisi e la metodologia “partecipante” adottata, si è dunque cercato di articolare lo studio dell’organizzazione in modo quanto più coerente possibile con il paradigma etnografico, cercando di evidenziare quali conoscenze tacite, quali regole non scritte e quali consuetudini siano entrate in gioco nei processi decisionali alla base delle scelte strategiche articolate lungo il percorso di elaborazione di un *mid-term plan* per l’impiego della tecnologia nell’Acadia National Park.

Formato nel settembre 2010 “con lo scopo di esplorare le opportunità tecnologiche per connettere giovani, natura e tecnologia”, e scaturito dalla fusione tra un’unità della divisione “Interpretation” e un “volunteer contributing scholar” esterno, l’Acadia Tech Team ha operato in una prima fase (alpha) “a budget zero” per circa 5 mesi nella ricerca dei primi filoni tecnologici sui quali concentrare, in una seconda fase (beta), risorse economiche ed umane più consistenti.

In particolare, mediante un processo di analisi di tipo associativo, strutturato in sessioni periodiche di confronto tra i membri del team, i delegati della divisione Interpretation si sono occupati di proporre, su base esperienziale, le principali criticità per le quali, dal loro punto di vista, la tradizionale impostazione dell’offerta “ricreativa” organizzata dall’ente parco non incontra le aspettative dei visitatori più giovani (come si evince chiaramente, il team alpha non è stato incaricato di esprimersi sulla reale consistenza del fenomeno di disconnessione giovani-natura). Il volontario esterno, invece, si è occupato di esprimersi in termini di personale percezione di rilevanza ricoperta dalle diverse criticità, offrendo valutazioni esterne, terze e relativamente imparziali sui temi messi a discussione. Come verrà più dettagliatamente riportato nel paragrafo successivo, il *volunteer*, in qualità di figura esterna ed “esperta”, è stato inoltre incaricato di trovare riscontri di tipo statistico sulle criticità proposte e di proporre idee “*tech based*” per il superamento delle stesse.

4.3.1 Le spinte al cambiamento

Come accennato in precedenza, la prima fase, convenzionalmente detta anche fase alpha all'interno del team, è nata in maniera spontanea dall'incontro tra il *Superintendent* del parco e il *Volunteer Scholar* esterno. Tra i due è nata una relazione di stima reciproca ed è emerso il comune interesse rispetto al ruolo che la tecnologia può giocare nello spingere i giovani ad “esplorare la natura” e a renderli più consapevoli delle risorse con cui si trovano ad interagire. Dal loro incontro si è sviluppata l'idea di studiare le strategie più appropriate, i processi più idonei e la “forma organizzativa” più adeguati a supportare l'obiettivo primario per il parco di proporre attività capaci di rimettere in connessione i giovani con la tecnologia, preferendo soluzioni potenzialmente idonee ad essere condivise fra le numerose unità dell'NPS.

La prima fase si è avviata dunque in una certa maniera “casuale”, ossia non del tutto deliberata, ma è stata sostenuta e resa possibile da due antefatti fondamentali di cui ci preme dare nota.

Nei paragrafi che hanno aperto questo capitolo, si è sottolineato il ruolo che testi come “*Last Child in the Woods*” hanno avuto nel proporre un nuovo modo di vedere le cose all'interno dei parchi nazionali americani.

Nonostante il testo sia stato criticato per l'incapacità di esibire una metodologia scientifica e dati incontrovertibili sul cosiddetto “*nature-deficit disorder*”, i membri del management *board* del Parco, e di FOA, ammettono che il pensiero di Louv ha condizionato in maniera importante l'attenzione che nell'NPS si è andata concentrata sul tema della ri-connessione giovani natura²⁸⁵. Come evidenziato dalle diverse interviste in profondità svolte con il Superintendent, l'Interpretation Chief, la presidente di FOA ed il Tech Team Leader, c'è una grande affinità tra il pensiero di

²⁸⁵ In particolare, il seguito fatto dal libro ha stimolato la nascita del movimento “*Children & Nature Network*” www.childrenandnature.org.

Louv e la *mission*²⁸⁶ dell'ANP: entrambi pongono l'accento sulla rilevanza strategica che una politica di conservazione delle risorse naturali può avere sulla salute dei cittadini²⁸⁷.

Nella ricostruzione fatta dai diretti interessati, i Parchi Nazionali Americani hanno iniziato a riconsiderare, ampliandolo, il loro raggio di azione, aggiungendo nuove argomentazioni in grado di ribadire l'importanza di conservare il patrimonio naturalistico e culturale per le generazioni future: non solo luogo di contemplazione, ma anche strumento per preservare la propria salute. Il risultato è stato quello di trovare nuove dimostrazioni a supporto del sillogismo, non sempre semplice da sostenere per i contrasti che è in grado di generare con le grandi corporation americane dell'elettronica, "attività outdoor = positiva; attività indoor = negativa". Per anni infatti il target verso cui sono state dedicate le maggiori attenzioni, in termini di ricerca e mediatici, è stato quello di persone adulte a rischio di problemi cardiaci, per i quali un'attività all'aria aperta viene caldamente consigliata. Ben più ridotta, invece, è stata l'attenzione sui benefici che le *outdoor activities* possono avere sui più piccoli²⁸⁸.

Oltre a riportare all'attenzione del grande pubblico l'importanza di preservare le istituzioni "Parco", il lavoro di Louv, unito ad una serie di altri fattori, quali le preoccupazioni per i processi di *climate change*, la crescita della *green economy* e le preoccupazioni per le sorti dei mercati finanziari scaturite dal 2008 in poi, ha ispirato

²⁸⁶ The National Park Service at Acadia National Park protects and preserves outstanding scenic, natural, scientific, and cultural values for present and future generations through programs, facilities, and services. It also provides programs and opportunities for non-consumptive, resource-based recreation and education for an increasingly urban population.

²⁸⁷ Grazie a "Last Child in the Woods" l'opinione pubblica ha potuto prendere atto di come "la disponibilità di spazi aperti in cui sperimentare il rapporto con la natura sia un'occasione per migliorare le condizioni di vita dei nostri figli, stimolando la loro creatività e mettendoli al riparo dagli effetti collaterali di un'eccessiva attività indoor". Sheridan Steele, ANP Superintendent.

²⁸⁸ Louv ha per primo evidenziato dati sui consumi di tempo trascorso con dispositivi elettronici e sui trend di crescita di diversi disturbi dell'attenzione, candidando i parchi nazionali ad assumere un ruolo guida nella creazione di nuove opportunità per aiutare i giovani (ossia i futuri sostenitori dell'America's best idea) a colmare i loro disturbi da assenza di contatto con la natura.

molti altri individui, fra cui giovani imprenditori, a impiegare le loro energie nella creazione di nuovi prodotti/servizi che rendessero più coinvolgente l'esperienza outdoor. Tra questi Kerry Gullivan, amministratore delegato della start-up "Chimani" con sede a Portland, nel Maine, viene considerato un "guru" dallo staff dell'Acadia National Park e dell'associazione Friends of Acadia. L'azienda di Gullivan ha infatti per prima rilasciato sul mercato un'applicazione per dispositivi mobili (iOS e Android) con una serie molto dettagliata di informazioni utili per l'esplorazione dei più importanti parchi nazionali americani fra cui, in cima alla lista, proprio l'Acadia National Park.

Gullivan spiega di aver lavorato in passato come consulente per il sistema scolastico del Maine, e di aver sviluppato una grande passione per la vita all'aria aperta e per le attività disponibili nei parchi nazionali²⁸⁹.

Data la loro semplicità d'uso, la qualità delle informazioni presentate e il basso prezzo di acquisto, le "guide 2.0" di Chimani sono diventate in 2 anni un riferimento per centinaia di migliaia di visitatori dei parchi nazionali di tutta l'America, spingendo anche il management board dell'ANP a considerare come coniugare tecnologia e natura non solo sia possibile, ma anche utile ed opportuno.

²⁸⁹ . Nelle dichiarazioni ufficiali della sua azienda rientra un racconto su come sia nata l'idea di creare "app for the outdoor": *The concept was born on top of Gorham Mountain in Acadia National Park one rainy day in April 2008. I was hiking 7+ miles and I wanted some data on where I was going, what route I should take, the amount of rain I could expect, and the steepness on the western side of Cadillac Mountain. I had my iPhone, but there was neither a cell phone connection nor an app to guide me. So, frustrated and alone in the rain in Maine, Chimani was conceived. The outdoors are what I love. It's my passion. But I have a thing for technology too! Call it what you will - emerging technology, "gadgets", toys - that's also my passion. Combine the two and what you have are top-notch apps for touring and exploring the National Parks. I like to think of these apps within the tradition of the telescope or astrolabe of our adventuring ancestors -- instruments to help us navigate the natural world (terrain and trails) and provide insight into its workings (the weather, moon phases, tides). All of this information is presented on an intuitive user interface that is visually well designed, includes professionally designed maps, up-to-date and well-researched content, high quality photographs and rock-solid programming. I'm proud to have developed an incredible team to support this project, and I think you'll find the apps to be professional, useful and neat".* <http://www.chimani.com/about.html>

Nel ricostruire i passaggi che hanno condotto il Parco ad avviare un programma dedicato all'utilizzo di tecnologia per connettere giovani e natura, Sheridan Steele, Superintendent all'Acadia National Park, spiega che l'idea di fondo è stata quella di non costringere i giovani ad abbandonare le proprie abitudini (in termini di uso di dispositivi elettronici) quando visitano il parco, ma anzi, di sfruttare la loro "tech-addiction" come leva per convincerli ad entrare nell'area protetta per apprezzarne le peculiarità.

“L'esperienza di Kerry ci ha dimostrato che possiamo introdurre proficuamente la tecnologia nei parchi nazionali americani. Essa può essere un valido sostegno all'orientamento, alla navigazione ed alla interpretazione, può essere utilizzata per avere feedback dai nostri visitatori, per conoscere le loro preferenze di utilizzo, per ottenere statistiche utili per la governance del parco. La nostra premura più grande è quella di diventare in grado di collaborare con Chimani e con le altre imprese del suo ambiente affinché tutte le informazioni presenti nella sua “guida interattiva” siano coerenti con il reale stato delle cose, e che lo spirito con il quale vengono presentate rispecchi la filosofia e l'impostazione dei nostri programmi educativi²⁹⁰”.

Nell'ambito di un contesto che vedeva da un lato la crescente preoccupazione per gli effetti di un eccesso di esposizione dei giovani ad attività indoor *tech-based*, e dall'altro le possibilità di utilizzare la tecnologia per coinvolgere questi futuri supporters dell'idea di conservazione della natura, il *management board* dell'Acadia National Park ha deciso di avviare un programma sperimentale interno per sondare l'effettiva possibilità di creare programmi educativi e di interpretazione ad impostazione digitale: a settembre 2010, dopo alcuni mesi di preparativi, è stata avviata la fase “alpha”.

4.3.1 La fase *alpha* e la sua eredità

A settembre 2010 è stata creata un'unità interna alla divisione *Interpretation*, cui è stato aggiunto un *Volunteer Scholar* esterno, con l'obiettivo di tracciare lo stato

²⁹⁰ Intervista in profondità del 12.08.2011 con Sheridan Steele, Presidente dell'Acadia National Park.

dell'arte su quali tecnologie potessero coinvolgere i giovani visitatori del parco. Il termine “coinvolgere” è stato usato proprio dal Direttore dell'Ente Parco in occasione delle prime comunicazioni ufficiali inviate ai membri del team:

“I would suggest some other things that would also be very helpful to us. Primarily how technology is used today in planning a visit to Acadia AND once here. What could be done differently or better? Do you have suggestions? Once here as a visitor, use the park and develop a list of new ideas for using technology to visit and to improve your experience at Acadia. Again, your fresh perspective and knowledge of technology applications today can lead to ideas on how America's national parks can better reach younger audiences and improve their experience in the park²⁹¹”.

Il gruppo di lavoro ha lavorato per circa 5 mesi alla realizzazione di un documento aperto, ossia non strutturato, nel quale sono confluite delle linee guida fondamentali su “ciò che un parco naturale non dovrebbe fare con la tecnologia”. Si tratta di un set di “*suggestions*” scaturite da un'analisi attenta delle *best practices* disponibili nel settore, e dell'esperienza condivisa dal personale di front-end (i Park Rangers)²⁹². Dopo una serie di confronti interni, e sulla base di una approfondita conoscenza dei trend tecnologici principali, sono stati inoltre presentati alcuni *proof of concepts*, ossia prototipi di alcune applicazioni capaci di supportare il parco nei propri programmi educativi, di migliorare l'esperienza interpretativa, e di aumentare la capacità dei visitatori di muoversi tra le strutture dell'area protetta.

Fra le diverse idee presentate, ve n'è stata una che, al di là del contenuto, è stata importante nel definire i successivi sviluppi del progetto: il *green trip planner*, ossia un'applicazione (App) per *device mobili* che suggerisce agli utenti del Parco come esplorare la natura “senza lasciare tracce”. L'applicazione, molto apprezzata dallo

²⁹¹ Sheridan Steele, Park Superintendent, in una delle mail inviate ai membri del team.

²⁹² Il documento “tech recommendations” recita: *We are not a software house. We are not an electronics games factory. We consider technology like a facility for our visitors. Technology is our friend, if we know her and use it knowingly. We consider technology: 1. as a tool. 2. as a source of inspiration 3. as an interpretation facilitator.*

staff del parco perché “vicina”, sotto un profilo cognitivo, all’esperienza d’uso proposta da Chimani e coerente con il programma educativo “*leave no trace*” da anni promosso dal parco in collaborazione con FOA, ha avuto l’interessante effetto di portare alla luce l’esigenza di collaborare con più attori nella realizzazione e nel finanziamento dell’idea. Per le caratteristiche intrinseche con cui era stata concepita l’App (il sistema consente di premiare i visitatori che scelgono opzioni di mobilità green, quali il servizio di navetta interna gratuita gestita da una locale società di trasporti), infatti, si trattava di un progetto che rendeva necessaria la collaborazione fra Ente Parco, sistema di trasporti locale, attività ricettive ed *investors* interessati a sostenere la realizzazione dell’idea²⁹³.

Nella visione del Parco, è in questo passaggio che si è resa evidente la necessità di “aprire i propri confini” consentendo l’ingresso nel “team alpha” di alcuni rappresentanti di FOA, e del Presidente della *Chamber of Commerce* locale. Ne è seguito un nuovo ciclo di incontri che è culminato con l’impegno di FOA di finanziare un nuovo programma per approfondire la fattibilità del *green trip planner*, e di affiancarvi un nuovo set di progetti da realizzare nel 2011.

²⁹³ Grazie al contributo dello Scholar, solo durante i meeting di preparazione del rapporto alpha lo staff dell’unità “Interpretation” ha realizzato che i costi di realizzazione e manutenzione di un artefatto intangibile, come un’app. per smartphone, sono molto alti, anche in situazioni di relativa semplicità. Ne è scaturita l’ineluttabile esigenza di richiedere il sostegno finanziario di partner esterni quali FOA.

Box 1 Le priorità strategiche evidenziate dal team alpha

WE CAN IMPLEMENT THESE TECH IDEAS WITH THE FOLLOWING IN MIND:

What are Acadia National Park Strategic Goals?

- Not Less People, Less Cars;
- Engage Youth in Acadia goals;
- Develop an informed citizenship;
- Obtain visitor profiles;

What are Acadia National Park Main Rules?

- Plan (help visitor to do it);
- Inform (about facilities, resources);
- Interpret (nature, culture and landscape);
- Drive (increase visitor awareness);
- Share (park's mission);

Fonte: documentazione interna utilizzata dal team alpha

4.3.2 La fase *beta* e la nascita dell'Acadia Media Plan

La fase alpha della strategia di innovazione tecnologica ha reso i *decision maker* dell'ANP consapevoli di due questioni fondamentali: da un lato si è capito che prevedere programmi di educazione ambientale e di orientamento basati sull'uso della tecnologia non è un'azione in contrasto con i *core values* dell'organizzazione o con la missione del parco stesso. Dall'altro ci si è resi conto che la “questione IT” è troppo complessa per essere gestita con le sole risorse e competenze interne, e che per la natura del territorio protetto è indispensabile cercare una partnership con gli altri attori chiave del sistema locale, perché anche le idee apparentemente più semplici da realizzare sono in realtà costose, necessitano di personale specializzato e dedicato per essere tenute in vita e vanno pertanto cofinanziate in collaborazione con enti esterni quali FOA.

A fine dicembre 2011, contestualmente alla chiusura della fase alpha, il management board dell'Ente Parco, congiuntamente al Consiglio di Amministrazione di FOA, ha deliberato di finanziare la seconda fase del progetto, dotandolo di risorse tecniche, finanziarie ed umane sufficienti per creare un piano organico di intervento.

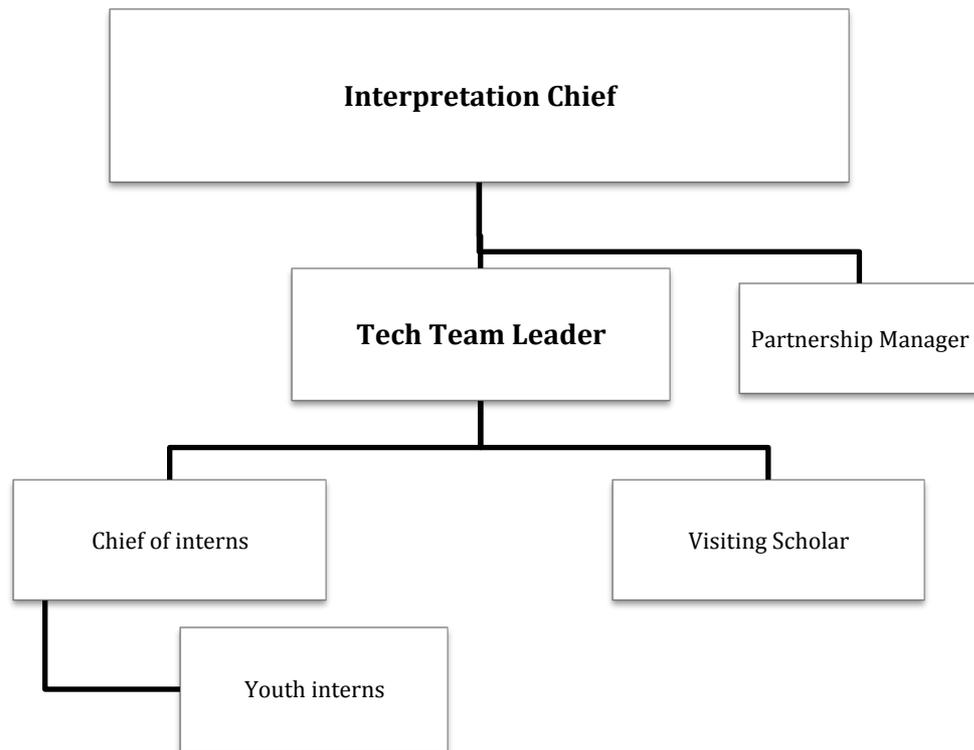
Da marzo a maggio 2012 si è proceduto pertanto con il reperimento di fondi²⁹⁴ e il *recruitment* dell'Acadia Tech Team, una squadra multidisciplinare che durante l'estate dello stesso anno ha svolto numerose interviste con i visitatori ed esplorato gli angoli più affascinanti del parco al fine di generare 10 idee su come utilizzare la tecnologia nel parco in maniera finanziariamente sostenibile e coerente con gli obiettivi strategici dell'Ente Parco.

Una delle caratteristiche peculiari del team è che, oltre alla partecipazione dello Scholar coinvolto nella fase alpha (specializzato in *business models optimization* e *digital strategies*), di uno psicologo cognitivo specializzato in human-computer interaction e di alcune risorse dell'unità interpretation, si è scelto di aprire i confini del team a 4 "interns" (assunti da FOA e messi a disposizione del progetto) provenienti dalle locali *high schools*, al fine di avere un panel di "diretti interessati" coinvolti fin dalla fase di generazione delle idee.

Il coordinamento del team è stato affidato a Colin MacArthur, dipendente stagionale dell'NPS che riportava direttamente a Lynne Dominy, *chief of interpretation* e aveva "in staff" Ardrianna Mclane, *Park Ranger* nell'unità *Interpretation* responsabile per le relazioni con i partner strategici del parco coinvolti a vario titolo nei programmi educativi e di orientamento dell'Acadia.

²⁹⁴ L'associazione Friends of Acadia è riuscita a finanziare per intero il progetto, con un contributo necessario per l'acquisto della strumentazione utilizzata dal team e per gli stipendi degli interns, del team leader e dell'interns coordinator.

Figura 17 Organigramma del Technology Team



Fonte: Documentazione interna dell'ANP

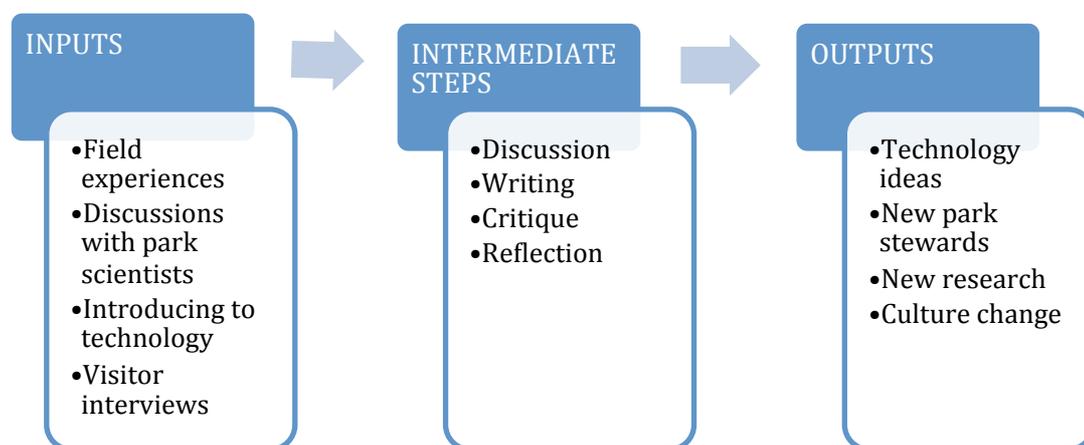
Durante gli oltre 4 mesi di lavoro, il *Tech Team* ha seguito un modello di analisi input-output che dall'esperienza sul campo ha tratto le indicazioni necessarie alla generazione di idee tecnologiche. Il modello è stato ulteriormente raffinato in corso d'opera quando ci si è resi conto che gli *interns*, attraverso il progetto, stavano sviluppando un elevato grado di *stewardship* e di interiorizzazione dei valori cardine del Parco.

“We built a youth program and internship which encourage environmental leadership, problem-solving skills and provide hand-on real experiences and integrated appropriate technology based on youth recommendations and best practices research²⁹⁵”.

²⁹⁵ Final Summary of Tech Team activities. Acadia National Park, 2011, p. 1.

Per rendere quanto più partecipato possibile il processo di elaborazione di nuove idee tecnologiche, ogni 2 settimane il *Tech Team* ha tenuto *open sessions* di un'ora durante le quali gli *interns* hanno presentato lo stato di avanzamento del progetto, interagendo con tutto lo staff del parco per rifinire le idee che di volta in volta erano in discussione. Alle *open clinics* hanno partecipato i direttori delle unità chiave del parco, molti dipendenti, i membri dell'ufficio di sovrintendenza e alcuni componenti del FOA incaricati di monitorare il “ritorno sull'investimento” fatto dagli investors che sono stati in grado di coinvolgere nel progetto.

Figura 18 Technology Team – modello di azione ed intervento



Fonte: Documentazione interna dell'ANP

Il risultato di questo processo di review “circolare” basata su *focus group* è stato quello di migliorare il piano finale in termini di fattibilità organizzativa e grado di coerenza con i progetti già in corso nel Parco, in modo tale da generare “prodotti finiti” con elevate probabilità di essere inseriti nella catena di operazioni facente capo all'ANP.

Secondo Lynne Dominy, *Chief of Interpretation*, la tecnica dei focus group “aperti” è stata impiegata anche allo scopo di creare consenso intorno “agli strani ragazzi con l'iPad²⁹⁶” che per alcuni mesi hanno vissuto nel parco per sviluppare progetti mai

²⁹⁶ L'espressione “those strange guys with iPads” è stata usata proprio da Lynne Dominy durante l'intervista in profondità svolta il 28 Agosto 2011.

tentati prima nel mondo del National Park System. Uno dei motivi chiave per i quali la tecnologia stenta infatti ad inserirsi nei parchi naturali è perché spesso viene considerata una minaccia per la realizzabilità della *mission* di un parco²⁹⁷ dai dipendenti dello stesso. Questa tecnica era già stata utilizzata nella redazione del più generale “*interpretation plan*”, avvenuta a dicembre 2010, (di cui il *tech plan* è parte), e si è rivelata particolarmente utile per produrre idee e progetti rifiniti e condivisi nel dettaglio, ossia capaci di prevedere quasi tutte le problematiche solitamente trascurate in fase progettuale e che finiscono col generare costi nascosti non sempre facili da rifinanziare.

Secondo i responsabili dell’unità “Interpretation” del Parco, il *Tech Team*, al di là delle idee prodotte, è stata una occasione per trovare nuovi modi per coinvolgere i giovani (si pensi agli *interns* che hanno lavorato al progetto, diventando *stewards* del parco), e per allargare le categorie cognitive sedimentate tra gli operatori del parco. L’analisi approfondita che il *Tech Team* ha fatto sulle caratteristiche dei visitatori e sulle abitudini di utilizzo della tecnologia da parte degli stessi, ha consentito infatti di migliorare la consapevolezza su cosa significhino le parole “*youth*” ed “*engagement*”, per le quali il team era stato creato.

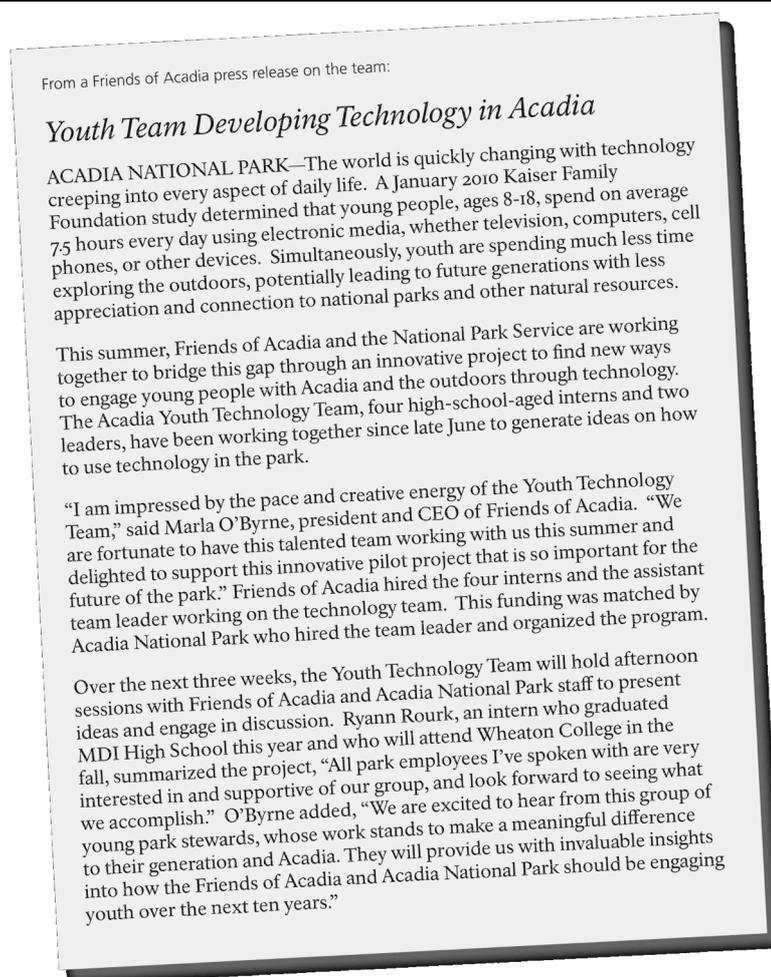
In particolare, è stato stabilito che “*youth*” significa individuo in visita o residente con età compresa fra i 12 e i 25 anni, e che “*engagement*” significa cura, interesse e connessione emotiva con l’operato dell’Ente Parco espressa dalla crescita di un senso di *stewardship* a sua volta manifestato in concrete azioni di *advocacy* della missione dell’NPS.

Proprio per la natura innovativa del progetto, il *Tech Team* ha nel tempo catalizzato l’attenzione di numerosi mass media nazionali, con servizi televisivi *ad-hoc* trasmessi sui principali telegiornali nazionali e con una costante attenzione della stampa locale. Nelle percezioni dei diretti interessati, questa crescente attenzione è stata vista come riflesso delle grandi opportunità offerte dall’introduzione di nuove

²⁹⁷ Parlando di questo fenomeno, Ardrianna McLane, Park Ranger incaricata di gestire i rapporti con i partner del Parco, ha utilizzato il termine “tecnofobia”.

soluzioni tecnologiche nel parco a tutte quelle piccole e medie imprese che, con il superamento della “tecnofobia”, potrebbero offrire i loro servizi *hi-tech* ad un nuovo mercato.

Figura 19 Interesse mediatico sulle attività del Tech Team



Fonte: FOA press release – 24.08.2011

Le dimensioni del mercato potenziale (270.000.000 di visite l’anno in tutto il sistema di parchi nazionali), val la pena di ricordarlo, unite ad una elevata barriera all’ingresso (l’NPS ha completa giurisdizione sul territorio del parco), rendono i parchi nazionali americani una nicchia interessante per un elevato numero di editori specializzati e offrono lo spunto ideale per l’implementazione di soluzioni basate su tecnologie per *smartphone* relativamente innovative (quali realtà aumentata o georeferenziazione) che troverebbero nell’outdoor un contesto di utilizzo ideale. Spesso però la diffidenza dei dipendenti delle aree protette rende difficile

l'introduzione di prodotti *tech-based* capaci di intercettare i bisogni di questo mercato.

Alla fine della fase beta l'Ente Parco si è invece reso conto di aver creato una storia di successo nella gestione delle partnership finalizzate alla formulazione di strategie per l'introduzione di innovazioni tecnologiche entro i confini dell'area protetta. Il 6 settembre 2011, la *chief of interpretation* dell'ANP e il *team leader* hanno presentato i risultati del lavoro svolto, enfatizzando non solo i contenuti dei progetti elaborati, ma anche i benefici che il metodo di lavoro utilizzato hanno prodotto sul grado di coinvolgimento degli interns, e sul miglioramento della propensione individuale all'introduzione di nuove tecnologie da parte dei dipendenti del Parco.

L'aspetto che durante l'osservazione dei lavori del team, e delle cerimonie di presentazione dei risultati dello stesso ha colpito di più la nostra attenzione è stato proprio quello relativo all'enfasi che tutte le parti coinvolte hanno posto sull'utilità di aprire i confini del parco al fine di coinvolgere attori esterni (scholar o destinatari finali o semplici appassionati desiderosi di dare il loro contributo) nel processo di formulazione strategica. Nell'immaginario condiviso, il Parco ha sperimentato con successo la possibilità di creare task-force "aperte" e di impegnarle in attività ai confini dell'organizzazione (ossia molto a valle nella catena del valore). La natura aperta del gruppo di lavoro è stata la chiave per introdurre punti di vista non convenzionali nell'organizzazione, e le intuizioni del Tech Team hanno finito per "risalire" la catena del valore arrivando a suggerire nuovi modi di concepire i paradigmi con cui le strategie del parco vengono solitamente formulate: la natura intrinseca dei progetti presentati ha fatto comprendere al management board l'essenzialità di una pianificazione delle attività di "youth engagement" partecipata con tutte le altre organizzazioni del sistema, ed una valutazione attenta che le nuove tecnologie possono avere sul modo in cui il parco comunica se stesso ed i propri valori, nonché sull'esperienza di visita che può essere offerta alle generazioni future. L'effetto, in gran parte inatteso, dei lavori messi in campo dal *Tech Team* ha informato il management board del parco come aspetti della gestione spesso considerati "marginali" nel complesso di attività portate avanti dall'ente (come quello delle dotazioni tecnologiche ad uso interpretativo) si possa rivelare

fondamentale nel sostenere un cambiamento di processi decisionali che avvengono ad un livello molto alto dell'organizzazione. Si è infatti diffusa nell'ente l'opinione che la conoscenza prodotta nell'ambito delle attività del *Tech Team* contribuirà a ridisegnare la responsabilità della gestione, il tipo di fabbisogno di risorse umane e l'approccio alla coordinazione di un'elevata quantità di servizi di orientamento dei visitatori.

L'esperienza del *Tech Team* ha dunque avuto riflessi sulla concezione che il parco ha della propria *governance*, prefigurando una direzione "aperta" nelle proprie politiche di gestione, anche di quelle relative alla formulazione strategica, con un ruolo chiave riservato ad attori esterni all'organizzazione.

L'osservazione partecipante alle diverse fasi del *tech-project*, ha però suscitato numerose domande in ordine alle possibilità interpretative. In particolare, ci si chiede:

1. esistono letture alternative che, in chiave aziendale ed organizzativa, possono essere date all'esperienza del *Tech Team*?
2. un'analisi ontologicamente sinottica del caso presentato è in grado di svelare dettagli che possono modificare la valutazione come "caso di successo"?
3. gli attori sono consapevoli delle diverse opzioni interpretative con le quali può essere analizzato il concetto di "apertura" dei confini organizzativi? Quali implicazioni potrebbe avere una insufficiente consapevolezza sulla successiva concatenazione di decisioni e azioni "strategiche"?

Nel prossimo paragrafo si cercherà di dare una possibile risposta a questi interrogativi.

4.4 Circolarità del rapporto fra strategia e confini nella prospettiva del Parco

L'utilità maggiore di possedere un quadro organico sulle diverse posizioni ontologiche disponibili sul concetto di "confine organizzativo" emerge quando, come nel caso che si sta presentando, si è interessati a valutare tutte le possibili sfaccettature con le quali una circostanza può essere letta. Così come nelle scienze "dure" i ricercatori sono impegnati nella ricerca di modelli per la spiegazione della

realtà, così nelle scienze sociali usiamo le lenti con le quali interpretiamo una specifica dinamica collettiva (quella aziendale) al fine di indirizzare la formulazione di una strategia. Ne consegue che quanto più completo è il quadro di riferimento per la lettura della realtà e tanto più profonda sarà la nostra capacità di interpretare i segnali “deboli” provenienti dal contesto di riferimento e di formulare strategie efficaci rispetto ai nostri obiettivi fondamentali.

Forti di questo approccio, in questo e nel successivo paragrafo vogliamo analizzare l’esperienza dell’Acadia National Park al fine di mostrare come i modelli mentali degli attori coinvolti (riflesso del loro set di conoscenze, a loro volta frutto di una ontologia di riferimento), anche se in qualche modo efficaci nell’orientare le scelte strategiche possano non tenere in considerazione letture alternative non meno importanti per valutare la dinamica strategie-confini.

Durante i mesi di permanenza ed osservazione partecipante alle attività dell’Acadia National Park si è percepito un diffuso modo di vedere le cose che è stato confermato in particolare dalle interviste in profondità fatte al Superintendent e alla Chief of Interpretation: tra i membri del team dell’Ente c’è una certa preoccupazione relativa al progressivo disinteresse sociale alle esperienze a contatto con la natura confermato dalla memoria storica dei dipendenti con più anzianità di servizio, che raccontano di intere famiglie in campeggio per giorni negli “iconic parks” della nazione, con figli impegnati in lunghe escursioni ed altre attività. Oggi di questi visitatori non c’è più (quasi) traccia.

In realtà, non ci sono dati ufficiali in grado di confermare questa sensazione (in fondo gli strumenti di rilevazione sulle visite e sulle preferenze degli utenti sono piuttosto recenti), ma ormai questo mind-set è così condiviso e radicato negli operatori del Parco da costituire un assunto di base sul quale non serve riflettere ulteriormente.

Al centro delle preoccupazioni che si è avuto modo di raccogliere giace la paura di non essere più una priorità per il Paese, di stare lentamente scivolando nelle retrovie dei simboli cardine della cultura americana. Soprattutto nel middle-management,

serpeggia la convinzione che l'Acadia National Park non riesca ad esprimere un fattore di interesse per gli adolescenti perché eccessivamente ancorato a programmi educativi tagliati sulle esigenze dei più piccoli (ma non adeguatamente aggiornati con le “mode” comunicative contemporanee).

È in questo passaggio che si crea una spaccatura “culturale” fra coloro i quali ritengono che il parco si debba rinnovare, parlando un linguaggio nuovo, proponendo nuove attività ed interagendo con i più giovani ad un livello che li rappresenta e che sanno riconoscere (ad esempio con l'uso della tecnologia) e chi pensa che il parco debba mantenere inalterata la propria impostazione nella relazione con i propri visitatori, perché i valori di fondo da cui muove tutta l'azione di conservazione della natura non possono essere messi in discussione.

Come si può facilmente immaginare, non è ancora stata trovata una risposta univoca che faccia propendere per l'una o per l'altra impostazione, ma si è comunque alimentata una discussione che è finita con l'ampliare l'orizzonte degli interlocutori del Parco.

Un dato che in effetti non può essere controbattuto è quello relativo alla riduzione dei trasferimenti dal governo centrale all'NPS. Nonostante tra i dipendenti del Parco non vi sia una diffusa conoscenza circa l'andamento della quota di finanziamenti sul totale degli impieghi statali, si è registrata una progressiva diminuzione del tasso di crescita delle disponibilità concesse al management board dell'Acadia National Park. Questo dato, non sempre ben contestualizzato (ad esempio confrontandolo col totale dei trasferimenti per altri settori), di per sé si è rivelato per rafforzare l'assunto di base per cui “i parchi nazionali stanno diminuendo la loro priorità nelle politiche di Washington”.

La combinazione di “caduta di popolarità” e “tagli finanziari”, o se si preferisce il loro rapporto circolare e complesso, hanno portato l'Ente Parco a considerare l'esplorazione di strategie alternative per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La ragion d'essere fondamentale non viene messa in discussione e, mentre si articola una dialettica fra innovatori e tradizionalisti, ci si muove per colmare quel gap di

risorse che si palesa come un ostacolo sempre più forte all'attuazione delle politiche di conservazione delle risorse.

Questo passaggio è fondamentale. È qui infatti che intervengono le ontologie da cui si dipanano i processi di formulazione strategica e tutto il rapporto che quest'ultima ha con l'articolazione dei confini organizzativi. È questo cioè il momento cardine di tutta l'analisi proposta finora.

Nei *decision maker* del Parco, in particolare nel Superintendent, traspare un impianto di "lettura della realtà" essenzialmente modernista. Nella prospettiva di quest'ultimo, i problemi fondamentali del Parco sono di natura gestionale. Gli obiettivi aziendali necessitano di risorse che eccedono le attuali disponibilità dell'Ente e che pertanto vanno ripianate con contributi esterni capaci di sopperire al fabbisogno con apporti materiali e/o finanziari. È questo il meccanismo che induce l'Ente a stabilire rapporti di cooperazione con associazioni esterne come Friends of Acadia. Questa organizzazione non era nata con lo scopo di sostenere finanziariamente l'Ente Parco ma, come molti altri Friends Group dello Stato, con la missione di monitorarne la corretta gestione rispetto ad una risorsa naturale che sta particolarmente a cuore ai membri dell'associazione. I Friends Group, per loro stessa ammissione, nascono quasi sempre come *watch dogs*, come "cani da guardia" del parco, ossia di un territorio che non è dell'Ente preposto alla sua gestione ma della comunità che lo vive. Nei primi anni di attività, nonostante un Friends Group sposi gli ideali di conservazione della natura e promuova le attività outdoor, è essenzialmente concentrato a garantire la buona gestione delle risorse in dote all'Ente, proponendosi come organismo terzo, indipendente e competente capace di valutare l'efficacia dell'operato dell'azienda di gestione rispetto alla propria mission.

È solo negli ultimi anni, e contestualmente all'avvio delle criticità finanziarie di cui sopra, che FOA ha iniziato a rivestire un ruolo più attivo nella gestione del parco.

In particolare, gli "amici di Acadia" hanno iniziato col tempo a convogliare volontari nei diversi programmi di manutenzione del parco (riportando al coordinamento del personale interno all'Ente deputato alla gestione dei volontari), a stipendiare

lavoratori stagionali e borse per stage svolti nelle attività di assistenza ai visitatori o di ricerca nel Parco. Il finanziamento sistematico di specifici progetti proposti dal parco o (più raramente) dai membri di FOA è attualmente una delle attività che da un punto di vista aziendale qualificano di più questo Friends Group rispetto alle attività dell'Ente Parco. Le donazioni coprono infatti circa il 10% del bilancio annuo del parco e sono in aumento.

L'organizzazione non-profit agisce sotto un certo punto di vista come facilitatore di redistribuzione dei redditi fra classi sociali, drenando parte dei profitti dei cittadini più abbienti a parziale riequilibrio della riduzione di risorse messe a disposizione per la protezione della natura. Gli amministratori del Parco “contano” sulle risorse che, ogni anno, arriveranno nelle casse dell'Ente a bilanciamento dei “*budget cuttings*” praticati dal Governo Centrale, confermando il ruolo “armonizzatore” riservato a FOA. Senza questi ultimi, il parco riuscirebbe con difficoltà a reperire le stesse risorse presso gli stessi donatori, perché questi ultimi non vedono con favore un'elargizione fatta a vantaggio di quello stesso attore (lo Stato) che ha già attinto alle proprie possibilità mediante tassazione. Aiutare un'associazione ambientalista senza scopi di lucro, invece, assume un tono del tutto diverso: quest'azione si configura come un atto morale e civile, come un'opportunità per aiutare dei connazionali impegnati nel difendere un pezzo essenziale dell'identità nazionale (ed in più, negli Stati Uniti, i conferimenti fatti a titolo di “donazione” sono detraibili).

L'Ente Parco si muove rispetto a FOA esibendo un orientamento che “scopre” una visione dell'organizzazione che appare influenzata in maniera significativa dai contributi fondamentali della teoria della “dipendenza dalle risorse”. FOA detiene infatti quei mezzi finanziari che, derivanti dalla propria esclusiva capacità di interlocuzione con le classi abbienti del Paese, sono preclusi all'ente di gestione. È come effetto del bisogno di tali risorse che l'ANP apre i propri confini organizzativi agli “amici del Parco”, consentendo loro di controllare in maniera più o meno evidente la gestione dei programmi che essi finanziano. È importante notare come il controllo formale delle *operations* rimane in capo a personale dipendente del Parco, ma è sempre più evidente l'importanza che il contributo finanziario di FOA riveste nel garantire il raggiungimento degli obiettivi intrinseci del Parco: è quanto successo

anche per il Tech Team, un progetto totalmente amministrato da personale dipendente del Parco (il team leader era un dipendente dell'NPS), ma che non si sarebbe mai potuto realizzare senza il contributo finanziario di FOA.

La struttura che si palesa dalle interazioni dell'Ente Parco con FOA è quella di una mini-rete (anche se prevalentemente di natura diadica) la cui forma è dettata dalla divisione dei compiti fra gli attori coinvolti. L'ANP mantiene il controllo formale dei processi e ne condiziona i presupposti, "esternalizzando" lo svolgimento di specifiche funzioni (fra le quali quella di *fundraising*). L'apertura dei confini organizzativi del parco avviene come conseguenza di un'estensione dei circuiti di divisione del lavoro a sua volta dettata da un differenziale (tra Ente Parco e altri attori della rete) nella capacità di accesso a specifiche risorse.

Nei colloqui intercorsi con i *decision maker* di ANP e FOA emerge chiaramente come l'intensificazione dei rapporti sia avvenuta parallelamente all'impossibilità dell'Ente di portare avanti il proprio piano di sviluppo dei progetti educativi (a causa della riduzione dei trasferimenti tra governo centrale e NPS): il Friends Group ha accettato di buon grado di variare la propria missione ampliando la gamma di attività svolte in favore del parco, vista la comunanza di valori e la fiducia sviluppata nel tempo nei riguardi dell'Ente.

Esiste inoltre una seconda categoria di risorse cui FOA ha accesso e che mette in condivisione con l'Ente Parco. Tra le azioni messe in capo con sistematicità dal Friends Group (tanto da essere parte delle loro dichiarazioni ufficiali) rientra quella di "*Advocating for Acadia before Congress and the Maine legislature*": l'Associazione ha la possibilità esclusiva (ovvero preclusa all'Ente Parco) di presentare istanze a favore dell'ANP presso il Congresso. Questa attività di *lobbying*, legale ed autorizzata negli Stati Uniti, consente all'Ente Parco di avere una voce in Parlamento e di contrastare l'emorragia di risorse finanziarie di cui è "vittima". Negli ultimi anni l'ANP ha ricorso più volte a questo strumento (soprattutto nei casi di normazione delle pratiche di conferimento terriero all'Ente stesso), e sotto questo aspetto considera FOA come un partner insostituibile.

Nella lettura modernista che i ruoli chiave dell'ANP sembrano esibire nell'analizzare la relazione strategia-confini di cui sono testimoni, la dipendenza da risorse strategiche (finanziarie, volontaristiche, di *lobbying*) attiva la ricerca di partner e condiziona la geometria delle relazioni (e di conseguenza la struttura dei confini organizzativi). Ad attori qualificati viene concessa la possibilità di avere un ruolo attivo nella gestione di porzioni anche molto importanti della catena complessiva del Parco. Si viene pertanto a determinare una sorta di equilibrio nell'attribuzione delle competenze basato sulla capacità dei diversi attori di accedere a risorse specifiche necessarie per il raggiungimento degli obiettivi del sistema. Questi ultimi sono fissati essenzialmente dall'Ente Parco, che continua a rappresentare l'attore focale del sistema ed il ruolo guida dello stesso, chiamando però in causa FOA fin dalla fase di formulazione della strategia (con riguardo prevalente, però, al parere di fattibilità del reperimento delle risorse necessarie per attuare le strategie deliberate).

Anche FOA (e gli altri partner meno rilevanti) si trova in una situazione di dipendenza da risorse "controllate" dall'Ente Parco: quest'ultimo ha il diritto esclusivo di utilizzo degli elementi identitari dell'NPS, quali logo e una serie di marchi registrati (es. "Experience Your America"), e per legge è la massima autorità (dopo il Dipartimento degli Interni, di cui è ufficio) di gestione del territorio sottoposto a protezione. Se FOA vuole raggiungere la propria missione di "*preserves, protects, and promotes stewardship of the outstanding natural beauty, ecological vitality, and distinctive cultural resources of Acadia National Park and surrounding communities for the inspiration and enjoyment of current and future generations*"²⁹⁸, deve necessariamente interagire con l'Ente Parco.

Nel leggere il rapporto fra ANP e FOA, ci sembra opportuno fare un richiamo alla matrice interpretativa suggerita da Barnard. Il pioniere americano della teoria dell'amministrazione parla di "organizzazione" proprio in termini di simbiosi tra elementi formali ed informali, ossia di un rapporto circolare per il quale i primi

²⁹⁸ <http://www.friendsofacadia.org/index.html>.

creano i presupposti per lo sviluppo dei secondi e vice-versa²⁹⁹. In particolare, l'uomo, nel tentativo di trasformare l'ambiente e di ridurre la dipendenza da risorse chiave, trova limiti che lo inducono a cercare una cooperazione con gli altri attori dell'ecosistema, in una biunivocità di relazioni fra le regole di cooperazione e aspettative di controllo delle risorse.

Anche nel caso specifico del *Tech Team* la generale dinamica in parola ha seguito il suo naturale ciclo. L'ANP ha attivato il processo di formulazione di una strategia dell'innovazione tecnologica nel Parco: l'iniziativa personale del Superintendent ha infatti avviato la fase alpha del progetto (a budget zero), i cui interessanti risultati hanno dato l'impulso per la creazione di un team più strutturato per le cui attività si è ricorsi alle risorse finanziarie procacciate da FOA. A sua volta la fase beta ha prodotto un piano strutturato di progetti che verranno realizzati nel prossimo biennio e per i quali FOA ha avviato una specifica campagna di *fund raising*, l'*Acadia's Horizon challenge*³⁰⁰.

L'esperienza del *Tech Team* ha confermato che le specificità e la distinzione di ruoli (Ente Parco come guida e FOA come partner-satellite-finanziatore) con cui negli ultimi 25 anni sono stati modellati i confini organizzativi nel contesto dell'Acadia National Park hanno portato alla nascita di uno dei sodalizi più apprezzati nel panorama delle collaborazioni pubblico-nonprofit mai registrate nel Paese. Friends of Acadia è una delle Top-Rated nonprofit del 2011³⁰¹ e il proprio management board sta acquisendo un peso sempre maggiore nella *National Parks Friends Alliance*, la rete dei *friends group* americani.

Ci sono però letture alternative di questa partnership che, sotto un profilo aziendale, possono essere date alla “storia” dell'ANP. Indossando un “cappello” simbolico-interpretativo o postmodernista emergono infatti questioni molto importanti su cui i *decision maker* dovrebbero soffermarsi prima di formulare quelle strategie le cui

²⁹⁹ Barnard, C. J., *Le funzioni del dirigente : organizzazione e direzione*, UTET, Torino, p. 5.

³⁰⁰ <http://www.friendsofacadia.org/index.html>.

³⁰¹ <http://greatnonprofits.org/reviews/profile2/friends-of-acadia>

caratteristiche sono influenzate dalle scelte di “apertura” dell’organizzazione. Nel prossimo paragrafo analizzeremo l’esperienza del Tech Team con una lente diversa, cercando di mostrare come le politiche di *governance* dell’Ente Parco (ed i modelli manageriali che le sottendono) potrebbero trarre grande giovamento dall’integrazione di punti di vista alternativi.

4.5 Una lettura alternativa: ricerca di legittimazione ed esercizio del controllo come *driver* dell’apertura dei confini organizzativi

Data l’importanza dell’Ente Parco, si è sempre portati ad analizzare le esperienze dell’ANP dal punto di vista dell’Ente stesso, di fatto assumendo che esso è il centro di tutta la rete di relazioni che, a vario titolo, si instaurano come conseguenza della divisione dei processi di lavoro fra i diversi attori interessati. In realtà, l’esperienza di innovazione del *Tech Team*, e più in generale la modalità con cui l’Ente Parco e FOA modulano in “maniera ricorsiva e complessa³⁰²” strategia e confini, può essere letta dal punto di vista del Board del Friend Group, rivelando dettagli molto interessanti.

Durante le interviste in profondità svolte con Marla O’ Byrne e Stephanie Clement, Presidente e *Conservation Director* del Friend Group, si è rintracciata una matrice ontologica diversa rispetto a quella esibita dalla maggioranza del Management Board dell’Ente Parco.

Analizzando infatti la vision dichiarata ufficialmente dall’Associazione, si noterà una coerenza molto forte con le linee guida dell’Ente Parco:

[we] “seek an Acadia National Park that is the best funded, best managed, and best maintained national park for its size and volume of use. Mt. Desert Island is distinguished by its intact natural character and the quality of village life. The air is clean, the water pure. Low-emissions public transit, funded primarily by park entry fees, contributes to conserving Acadia’s special qualities. Park visitation conforms to sensible carrying capacities. People feel a powerful reverence for their great

³⁰² Padroni, G., *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, 2007. p. 87.

national park and its host island. They want to keep this place beautiful for all generations. They help protect its outstanding natural, cultural and economic attributes by supporting Friends of Acadia”.

Si è soliti sostenere che è in virtù di questa somiglianza che i due attori possono cooperare per rendere l’Acadia National Park un angolo di “natura conservata” sempre più apprezzato dalle generazioni future. Eppure FOA, come la stragrande maggioranza dei Friend Group del paese, non è nata con l’obiettivo di aiutare l’Ente Parco, ma solo l’Acadia National Park. Anzi, nei primi anni della propria attività, FOA è stata il cane da guardia del parco rispetto a tutte le possibili minacce rivolte a quest’ultimo, ivi comprese quelle potenzialmente attuabili dallo stesso Ente preposto alla gestione dell’area posta sotto protezione.

Ancora oggi FOA asserisce ufficialmente: “*We operate independently*”³⁰³, cioè supporta l’Ente Parco ma rimanendo in posizione di assoluta indipendenza. Sembra allora plausibile formulare un’ipotesi alternativa a quella presentata nel paragrafo precedente: la partnership c’è e i risultati raggiunti testimoniano della sua efficacia, ma in virtù di una dinamica del tutto differente rispetto a quella presentata dall’interpretazione “modernista”.

La relazione tra ente nonprofit ed Ente Parco può essere analizzata costruendo un nuovo percorso (così come è emerso dalle interviste in profondità svolte durante la permanenza nel parco). Un gruppo di persone ha a cuore l’Acadia National Park. Per motivi del tutto differenti (affezione personale, luoghi legati all’infanzia, carriera lavorativa svolta nell’Ente) queste persone decidono di riunirsi e condividere la loro passione per trasformarla in un’azione concreta di difesa di ciò che sta loro a cuore: nasce il gruppo degli “amici di Acadia”. La ratio che governa la nascita di questa Associazione deriva dall’impenetrabilità esibita dall’ente governativo per la gestione dell’area protetta. Questa organizzazione, fatte salve le diverse sensibilità dei manager, è infatti potenzialmente “chiusa” alle istanze della comunità. Non esiste

³⁰³ “We function as a free-standing nonprofit organization, supportive of the park but independent from it. We reserve the right to differ respectfully”. <http://www.friendsofacadia.org/philosophy.shtml>.

cioè una norma che obblighi l'Ente Parco a prendere in considerazione il punto di vista delle comunità che da sempre vivono nell'area, e non è detto che i cittadini comprendano e sostengano ogni passo dell'operato dell'Istituzione.

Quest'ultima, oltre che un'entità di gestione, è anche un modo di vedere le cose, ossia una modalità radicata e legittimata per gestire un'area protetta. Nessuno si sognerebbe mai di affidare la gestione di un parco nazionale ad un'azienda non di diritto pubblico e non direttamente controllata al Dipartimento dell'Interno.

La consuetudine fa sì che questa convenzione non sia modificabile.

Cosa può fare questo gruppo di persone per avere nuovamente una “voce in capitolo” nella gestione dell'angolo di terra che più gli sta a cuore? La risposta si trova in un altro tratto tipico della cultura americana. Negli Stati Uniti, il rapporto che lega governo ed elettorato è realmente di tipo mandatario. I cittadini eleggono i loro rappresentanti e si sentono in diritto di controllarne (letteralmente) l'operato. Questa dinamica vale tale e quale anche con gli uffici pubblici e con i loro dipendenti. Quando si dice che l'ANP è un'organizzazione chiusa rispetto al contesto, si sta asserendo che non esiste nessun meccanismo formale, nessuna regola, per la quale l'Ente debba consentire alle comunità (anche in forma associativa) di incidere sulle proprie decisioni. Questo non significa però che la comunità (i mandanti) non possano controllare l'operato dell'Ente. Ad esempio, trimestralmente, una commissione mista di autorità varie della comunità chiama in audizione il Management Board del Parco per conoscere lo stato di avanzamento delle attività dello stesso.

Con questo spirito è nata FOA: controllare l'operato dell'ANP. Utilizzando il linguaggio dell'approccio simbolico-interpretativo, essa è stata legittimata dal proprio ambiente (ivi compreso l'Ente Parco e propri mandanti) ad esercitare la propria attività di controllo. Le Istituzioni hanno consentito che ciò avvenisse e fanno sì che tutt'ora avvenga. Non sarebbe mai stato possibile prendere il controllo della gestione del parco, magari rendendosi indipendente dal Governo Centrale, mentre diventando un *watch dog* questo gruppo di persone ha potuto acquisire un ruolo

attivo nel determinare le sorti dell'area che tanto sta loro a cuore. Come organismo di controllo con facoltà di *advocacy*, FOA può infatti presentare al Congresso fatti gravi che dal suo punto di vista dovrebbero essere conosciuti dall'opinione pubblica; una facoltà remota ma non del tutto impraticabile.

FOA gode dunque della “legittimazione di chi legittima” l'Ente Parco (i cittadini) e dell'Ente Parco stesso (che non può evidentemente sottrarsi al controllo di un attore avallato dai propri mandanti). Si viene dunque a determinare un sostanziale equilibrio che in una prospettiva consolidata viene definito come “divisione dei ruoli”. Si potrebbe asserire che FOA, per raggiungere il proprio obiettivo, dipende da una risorsa (la giurisdizione sull'area protetta) posseduta dall'Ente Parco. Ciò è solo parzialmente vero: è in virtù di una convenzione, infatti, che tale dipendenza si viene a determinare. In fondo non c'è nessun motivo intrinseco per il quale la società americana non potrebbe fare pressione presso i propri mandati affinché attribuiscono ai Friends Group l'amministrazione delle loro aree protette. La legittimità non è una risorsa, perché ha natura ontologicamente “altra” rispetto a quella modernista. Essa, come asserito nel secondo capitolo, è il risultato di una coerenza tra campi cognitivi, ossia è un raccordo tra sistemi di senso differenti. La legittimità non si crea, ma si costruisce come frutto di un continuo processo di interazione fra attori ed emerge come risultato spontaneo del processo stesso, ossia non prevedibile a priori. Definire “partnership” la relazione che lega FOA e Ente Parco ha significato se si assume una posizione modernista, in cui la dimensione di divisione dei compiti prevale sul resto. Secondo una differente prospettiva quella che chiamiamo partnership (enfaticizzando la struttura che assume una relazione fra entità distinte) è il risultato di come le Istituzioni hanno legittimato i differenti attori ad operare nel raggiungimento dei propri obiettivi strategici.

Questa piccola differenza è in realtà sostanziale: l'evoluzione della società potrebbe implicare una rivisitazione delle istituzioni fondamentali del popolo americano, e i recenti studi sul rapporto uomo-natura, anziché rivitalizzare il ruolo dell'Ente Parco, potrebbero mettere in luce la necessità di delegare a nuove forme organizzative la responsabilità di ricucire un rapporto che attualmente sembra compromesso. Sotto questa luce, l'esperienza del *Tech Team* potrebbe costituire una “prima”

fondamentale. Se è vero che occorre un linguaggio e una modalità “nuova” per coinvolgere i giovani nella natura, allora si converrà che, qualora l’Ente Parco non riesca ad esprimere una sostanziale evoluzione rispetto alla propria impostazione tradizionale, si renderà sempre più indispensabile la scesa in campo di nuovi attori in grado di essere legittimati a ricoprire il ruolo di innovatori. Non si tratta di una questione finanziaria, bensì di come l’ambiente concepisce i ruoli dei diversi attori: se l’Ente amministra e FOA finanzia, quale attore guiderà l’innovazione?

Si apre uno scenario molto interessante che da una possibilità ad attori “esterni” come Chimani di acquisire un ruolo attivo nella gestione di alcune politiche del parco. L’azienda di Kerry Gullivan, interpretando l’esigenza dei visitatori del parco è diventata nell’immaginario collettivo l’esempio migliore di come si possa utilizzare la tecnologia in maniera davvero efficace in un parco naturale. Chimani gode della legittimità del contesto, ed è verosimile ritenere che anche se il *Tech Team* ha redatto un piano organico di intervento tecnologico, l’ANP non potrà prescindere dall’interloquire con Chimani nella realizzazione di molte delle idee proposte: non si tratta (solo) di una questione finanziaria, o della mancanza di competenze specifiche da parte dell’Ente, il problema fondamentale è che quando si parla di innovazione tecnologica, il contesto legittima Chimani e, dunque, tende a legittimare con maggiore difficoltà tutto ciò che non ha il suo brand.

Questa lettura spiega perché durante le *open clinics* del *Tech Team*, l’Ente Parco, su suggerimento di FOA, ha deciso di concedere a Kerry Gullivan la possibilità di ascoltare in anteprima tutte le idee generate durante il lavoro. Questa decisione ha poco fondamento strategico se non si pensa in termini di legittimità (per la legge americana Chimani potrebbe infatti utilizzare a fini personali le idee ascoltate durante le sessioni).

Se si analizza in maniera sinottica la questione, si evince chiaramente che, visto che la visione modernista concepisce attori come Chimani i detentori di risorse (tecniche) non disponibili all’interno dell’Ente Parco, quest’ultimo può decidere se acquisire internamente queste competenze e sviluppare in proprio nuove soluzioni IT-based o lasciare che aziende terze portino sul mercato nuove applicazioni tecnologiche,

decidendo deliberatamente quale grado di dipendenza è in grado di sopportare rispetto a determinate risorse.

Nella visione simbolico-interpretativa, invece, l'Ente Parco avrebbe enormi difficoltà a promuovere soluzioni simili a quelle di Chimani perché dovrebbe primariamente conquistare una legittimità nel campo che ora non ha. Fin dalla sua fondazione, nel corso di diversi decenni, l'ANP (e il NPS in generale) ha esternato un'immagine di sé che è difficile da conciliare con lo stile di vita dei consumatori "*tech addicted*". Quando l'Ente agisce, comunica attraverso dei simboli (uniformi, uomini a cavallo, tipici cappelli da ranger) che si raccordano con attori i cui sistemi di senso sono sufficientemente coerenti per creare legittimazione. In altre parole, questi attori sono essi stessi "tecnofobici" e legittimano l'Ente Parco (anche) perché vedono in esso un "tecnofobo". Comunicare un'identità differente potrebbe significare, per l'Ente Parco, perdere la legittimità degli attori che lo sostengono.

Questa visione cambia tutto. Non da un punto di vista formale, sia chiaro, perché in fondo gli attori in gioco sono gli stessi, e l'assetto complessivo rimane sostanzialmente invariato. Ciò che viene a modificarsi è la dinamica sottostante questo assetto, e gli scenari che essa può delineare sul rapporto strategia-confini. La spiegazione simbolico-interpretativa vuole infatti che l'Ente Parco non si stia aprendo in virtù di una strategia deliberata, ma delle dinamiche imposte dai criteri con cui il contesto legittima le azioni degli attori che operano in esso. Qualora in futuro l'Ente Parco voglia "richiudere" alcuni settori dei propri confini (ad esempio creando internamente delle soluzioni IT), sarà costretto a proiettare un'immagine di sé (e dunque dei propri valori di fondo) diversa da quella proclamata fino ad ora. Questa operazione dovrà essere gestita con grande cautela onde evitare la delegittimazione dei attuali "supporters" dell'Ente Parco.

Allo stesso tempo, però, non va dimenticato che anche gli altri attori cercheranno di aumentare la propria legittimazione, al fine di accrescere il grado di controllo sul contesto. Sotto questo punto di vista, uno scenario forse meno futuribile, ma non per questo del tutto escluso, si viene delineando. Se accettiamo la prospettiva in parola, qualora l'Ente Parco continui ad aprire i propri confini, significherà che la dinamica

di legittimazione-delegittimazione starà operando su aspetti ulteriori dell'attività aziendale (non solo *fundraising* o innovazione tecnologica, ma anche, ad esempio, ricerca scientifica o manutenzione delle strutture), circoscrivendo l'organizzazione ANP ad un campo sempre più ristretto. Estremizzando questo ragionamento, si potrebbe ipotizzare un confine organizzativo che diventa tanto più limitato quanto più il contesto legittima attori esterni all'Ente ad operare in difesa della conservazione dell'area protetta dell'Acadia National Park. I simboli di questa nuova azione potrebbero non più essere Park Ranger a cavallo e con il cappello canadese ma giovani volontari con la casacca di FOA: in fondo questa "rivoluzione" non altererebbe in maniera sostanziale l'obiettivo di consentire alle generazioni future di godere delle stesse risorse di quelle presenti.

Proseguendo nell'utilizzare le categorie cognitive presentate nei primi capitoli di questo lavoro per mettere a comparazione letture alternative del rapporto strategia-struttura, è interessante procedere utilizzando una lente postmodernista nell'analisi dell'esperienza dell'Acadia National Park.

Nel ricordare brevemente che nella prospettiva postmodernista la condivisione del linguaggio "modella" l'ambiente e condiziona i confini aziendali mediante un'azione di critica-decostruzione-ricostruzione, ci si vuole soffermare sul ruolo dell'opera di Louv (per stessa ammissione dei diretti intervistati, fortemente condizionante sulla formulazione della strategia di innovazione) nell'influenzare le dinamiche che hanno portato l'Ente Parco ad "aprirsi" rispetto all'influenza di attori esterni quali FOA o Chimani.

L'ampio seguito generato dalla pubblicazione di "Last Child in the Woods" si è andato catalizzando attorno ad un vero e proprio movimento di persone che "fanno pressione" affinché un interesse che a loro sta particolarmente a cuore (la riconnessione uomo-natura) venga preso in considerazione da un numero quanto più ampio possibile di interlocutori.

Last Child in the Woods è il "vocabolario" utilizzato da questo movimento. I dati in esso presentati, l'enfasi sul *nature deficit disorder* e le conclusioni sui nessi di causa-

effetto presentati da Louv, sono il linguaggio che ha modellato la realtà vista con gli occhi dei membri del movimento. Quando il personale dell'Ente Parco ha visto in Louv e nei suoi "seguaci" un'occasione per ribadire la rilevanza del proprio operato nella società americana, ha deciso di "farne proprie" alcune delle principali argomentazioni. Grazie alla novità introdotta con il linguaggio di Louv, il Parco si è infatti spontaneamente candidato a giocare un ruolo chiave nella riconnessione uomo-natura. Chi meglio di questa organizzazione, infatti, può guidare le attività che faranno riscoprire al popolo americano (ed in particolare ai giovani) quanto è importante svolgere attività outdoor? La mission fondamentale di conservazione rimane ferma, ma si arricchisce di un significato più profondo, diventa in qualche modo più importante, perché ha implicazioni sostenute da una "massa critica" molto influente nel paese. Questi stakeholder, e il linguaggio di cui si servono per "criticare" l'attuale situazione sociale e per promuovere un cambiamento nelle abitudini e negli stili di vita del popolo americano sono di fatto entrati a far parte delle variabili rilevanti nella formulazione delle strategie dell'Ente Parco. Lo stesso *Tech Team*, è frutto di questa apertura ad un nuovo modo di vedere le cose: la scelta di usare la tecnologia come leva per motivare i giovani a riconquistare una relazione con i parchi nazionali è stato l'output di una valutazione che, senza la rimodellazione del sistema di condivisione dei significati operata dall'azione di Louv (come testimoniato dalle dichiarazioni dei decision maker di FOA e dell'Ente Parco), difficilmente sarebbe stata messa in atto.

Come per la visione simbolico-interpretativa, anche i postmodernisti leggerebbero questa esperienza rilevando come l'apertura dei confini del parco sia in realtà un passo obbligato dalla scelta di quest'ultimo di accettare nuove categorie descrittive (un nuovo linguaggio) per costruire una sua nuova identità e guadagnare un significato (e dunque una rilevanza) che altrimenti le sarebbe stato precluso. Nel momento stesso in cui l'Ente Parco ha scelto di condividere la visione di coloro i quali riconoscono alle attività outdoor un effetto terapeutico, e di utilizzare esplicitamente il loro linguaggio, esso si è connesso con i sistemi cognitivi di un gran numero di attori (molte famiglie iniziano a considerare i Parchi Nazionali come una risorsa per ridurre il *nature-deficit disorder* dei loro figli) ampliando il proprio

contesto di azione. In altri termini, c'è stato un ampliamento del mindset dell'ANP che a sua volta, perorando la "causa dell'ultimo bambino sugli alberi", ne ha agevolato la diffusione, rafforzandolo in termini di grado di condivisione.

Estendendo in chiave "processuale" il ragionamento in parola, si arriva ad una conclusione ancora più controversa: dal momento che l'Ente Parco non ha di fatto modificato le premesse decisionali per l'azione organizzativa sottesa al processo di formulazione strategica (in fondo è sempre l'ANP che controlla le decisioni di utilizzo delle risorse concesse da FOA), possiamo effettivamente parlare di apertura dei confini organizzativi, ossia di vera inclusione di soggetti terzi rispetto all'ente nelle decisioni di quest'ultimo? L'apertura verso i contributi di FOA, l'innovazione di Chimani, il punto di vista del movimento "ambientalista" sul ruolo dell'Ente, sono davvero inclusi nei processi di formulazione delle strategie di quest'ultimo? Questi attori sono davvero inclusi nei confini organizzativi dell'azienda Parco? O forse, malgrado l'interazione con tutti questi soggetti, l'Ente Parco mantiene una sostanziale chiusura ed utilizza le relazioni come forma di controllo dei processi di azione delle organizzazioni con cui è in contatto? I sostenitori del rapporto benefico dell'attività outdoor sulla psiche dei più piccoli, potranno decidere di "disconoscere" il ruolo che gli Enti Parco di tutta la nazione hanno nel riconnettere i giovani con la natura? Potrà Chimani affermare che l'esperienza del *Tech Team* non è un successo nel formulare strategie per l'introduzione di nuove tecnologie nel *wildness*? Potrà FOA dichiarare che il proprio "investimento" finanziario e di advocacy nei confronti delle attività dell'Ente Parco ha un ritorno inferiore rispetto alle aspettative?

Si tratta di domande di assoluta non facile risposta, che mettono però in luce un insegnamento dal punto di vista postmodernista molto importante per i decision maker: ogni scelta di relazione distribuisce fra gli attori il potere di controllo sui processi in cui decidono di collaborare (per dipendenza dalle risorse, legittimazione all'operare, pressione degli stakeholder). Non è la relazione a spiegare di per sé il grado di apertura dei confini organizzativi, non è la distribuzione del carico di lavoro fra aziende diverse e nemmeno il grado di finanziamento dei diversi progetti a "decidere" il peso relativo delle diverse aziende implicate in una relazione.

È la capacità di controllo esercitabile³⁰⁴ sulle premesse decisionali, ossia l'influenza sulla formulazione della strategia che verrà perseguita dai membri della relazione a definirne il potere relativo. Nessuna relazione determina il totale sbilanciamento del potere verso l'una o l'altra parte della relazione: quest'ultimo è in continua oscillazione, come per i piatti di una bilancia il cui ago si muove in funzione della capacità di controllare le premesse su cui si fonda la relazione stessa. I movimenti ambientalisti possono decidere di "narrare una differente storia" e disconoscere il ruolo degli Enti Parco nel riconnettere l'uomo con la natura, evidenziando ad esempio gli studi che dimostrano che l'esperienza outdoor, per essere davvero efficace nel ridurre il *nature-deficit disorder*, deve avvenire in maniera del tutto destrutturata, senza l'influenza di nessuna autorità. FOA può candidarsi a divenire il nuovo ente gestore dell'area protetta evidenziando i vantaggi che un'azienda di diritto privato avrebbe nel superare le inefficienze della Pubblica Amministrazione e la sua eccessiva burocratizzazione. Chimani potrebbe sostenere che la tecnologia, per essere adeguatamente introdotta in un'area protetta, ha bisogno di infrastrutture (come antenne per la trasmissione dati) sulla cui installazione l'Ente Parco è in disaccordo, dimostrando di essere inadatto a guidare un vero processo di innovazione.

4.6 Opportunità, implicazioni e limiti della ricerca

L'osservazione dell'esperienza dell'Acadia National Park ha consentito di tracciare uno scenario complessivo su come gli attori coinvolti risentano, in maniera anche rilevante e spesso inconsapevole, delle proprie ontologie nella formulazione delle strategie e nella gestione dei confini delle aziende che amministrano. Le riflessioni suscitate dall'analisi del caso possono rappresentare, a nostro avviso, una risorsa per migliorare la consapevolezza dei *decision maker* circa i presupposti e le conseguenze delle modalità con le quali essi impostano le scelte organizzative principali (di

³⁰⁴ Masino G., Maggi B., *Verso una ridefinizione del concetto di confine organizzativo: interpretazione di alcuni casi aziendali*, in *Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende*. Atti del XXII Convegno AIDEA: Genova, 27-27 ottobre 2000, McGraw-Hill, Milano. Il concetto di controllo esercitabile viene ulteriormente ripreso ed ampliato in Masino, G. (2005), *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Roma, Carocci, p.81

articolazione cioè delle strutture e del controllo sui processi), ma dall'altro lato risentono di alcuni limiti intrinseci alla metodologia di ricerca utilizzata ed alle peculiarità del fenomeno indagato. È dando conto di questi limiti che ci sembra pertanto doveroso iniziare questo paragrafo conclusivo.

La tecnica dell'osservazione partecipante infatti, se da un lato si dimostra particolarmente utile nell'esplorazione di un fenomeno che, come in questo caso, non è del tutto definito, dall'altro presta il fianco a delle problematiche oggettive. Da un lato rimane la soggettività del ricercatore, che filtra per tutta la durata della ricerca quegli elementi giudicati "rilevanti" mettendo in secondo piano tutti gli altri. La sensibilità e l'esperienza del ricercatore diventano pertanto gli unici garanti della bontà della ricerca stessa e "ciò che chiamiamo i nostri dati sono in realtà le nostre interpretazioni delle interpretazioni di altri su ciò che fanno loro e i loro compatrioti [...]. Già al momento dell'esposizione dei fatti veri e propri [...] noi stiamo dando spiegazioni; e, quel che è peggio, spiegazioni di spiegazioni³⁰⁵". È inevitabile: nelle descrizioni l'etnografo non può mai del tutto nascondere sé stesso e probabilmente non deve. Anche nel caso dell'osservazione del Tech Team, non è possibile affermare che non esista questa distorsione: si è però cercato di fare quanto più possibile per sottoporre interpretazioni e descrizioni a duplice o triplice riprova, incrociando le fonti e cercando dettagli di conferma delle interpretazioni. In ogni caso è sempre bene ricordare la natura "esplorativa" di questo lavoro ed essere consapevoli che le spiegazioni presentate in questo capitolo vanno considerate come sono: spunti di una riflessione ponderata e profonda, ma pur sempre doverosamente necessitante di ulteriori approfondimenti e riprove empiriche. Date queste considerazioni pare quasi superfluo dunque evidenziare che questo studio non ha nessuna pretesa di generalizzabilità, né nelle teorie né, tantomeno nelle procedure utilizzate. Siamo consapevoli che i risultati a cui siamo giunti "descrivono fenomeni unici invece che classi di fenomeni, e le conclusioni non possono essere applicate a

³⁰⁵ Geertz C., *The Interpretation of Cultures*, Basic, New York, 1973; trad. it. *Interpretazione di culture*, il Mulino, Bologna, 1987, pp. 45-46.

nessun gruppo diverso da quello studiato³⁰⁶”. Questa considerazione vale tanto più in un caso che, come il Tech Team, è nato in un contesto che ha scarsissime probabilità di essere imitato.

Anche la scelta di utilizzare interviste qualitative semi-strutturate (anziché questionari strutturati) ha contribuito a valorizzare la natura volutamente qualitativa di questo studio. Ci rendiamo conto che la ridotta standardizzazione delle interviste provochi una essenziale incomparabilità fra le risposte ottenute, ma abbiamo preferito poter utilizzare uno strumento capace di andare in profondità, di vagliare tutti gli aspetti che, in maniera emergente rispetto all’osservazione, ci sono sembrati rilevanti. Abbiamo favorito la “deepness” allo “scope”, per avere la libertà di “tirare in causa” un numero sufficiente di fattori da tener ferma la sinossi fra ontologie differenti con cui ha preso il via l’intera ricerca. È chiaro, “se non si standardizza è più difficile confrontare, è più difficile contare, è più difficile inferire dal campione studiato conoscenze su una popolazione più ampia³⁰⁷”, ma allo stesso tempo abbracciamo la posizione di quanti ritengono che “l’intervista completamente destrutturata può essere molto utile nella fase di ricerca di sfondo, cioè nella fase della presa di contatto con un oggetto d’indagine che non si conosce o si conosce solo dall’esterno. Ponendo liberamente e casualmente domande di vario genere, più o meno latamente connesse con il tema della ricerca, si possono raccogliere spunti ed indicazioni preziosi per l’elaborazione di un adeguato disegno di ricerca. Evidentemente, i risultati cui può condurre questo tipo di intervista hanno dei limiti ben precisi: non è possibile quantificare³⁰⁸”.

Lo studio è nato, in altri termini, con la precisa consapevolezza di essere un “ponte” verso approfondimenti ulteriori su un tema che, come quello della dinamica dei confini aziendali, implica necessariamente una presa di posizione sulla relazione concezioni dell’ambiente e scelte organizzative e merita di essere approfondito in

³⁰⁶ Borman, LeCompte e Goetz, p. 48.

³⁰⁷ Corbetta P., *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Il Mulino, Bologna, 2003, p. 108.

³⁰⁸ Statera, A., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Palumbo, Palermo, 1990, p. 142.

seguito. La letteratura sentiva il bisogno di “fare ordine” sul tema (gli ultimi studi italiani sono di Garzella³⁰⁹, 2000; a livello internazionale il paper di Eisenhardt e Santos³¹⁰ è del 2005 ma non prende in considerazione l’approccio postmodernista e solo sommariamente quello simbolico-interpretativo) e crediamo che uno studio sull’Acadia National Park, un’organizzazione “di nicchia” ma nella quale convergono dinamiche del tutto interessanti come quelle dell’interazione pubblico-privato-nonprofit possa contribuire in maniera sostanziale a sistemare un tassello della conoscenza complessivamente disponibile (limitatamente al tema indagato) nelle scienze organizzative.

Con il completamento di un quadro sinottico con cui leggere le concezioni su cosa significhi “confini organizzativi”, su come essi possano essere gestiti e su quali dinamiche ne leghino l’evoluzione con la formulazione delle strategie aziendali, crediamo di aver posto l’attenzione sulle possibilità di integrare punti di vista differenti. Nella letteratura che si è avuto modo di analizzare, risulta latente la visione secondo cui ciascuna ontologia escluda le altre, e che gli attori operino avendo in mente una sola ontologia di riferimento e che tutti gli attori coinvolti in un medesimo contesto utilizzino un’unica ontologia condivisa. In realtà è il ricercatore a produrre questa situazione. Egli attribuisce la propria ontologia ai fenomeni osservati. L’esperienza dell’Acadia National Park ha mostrato che può invece essere utilissimo descrivere una situazione integrando ontologie differenti. Riflettere nel dettaglio sui riflessi che la mancanza di analisi del contesto con differenti lenti ontologiche può produrre sulla *governance* è una pratica di indubbia utilità se crediamo che scopo precipuo delle nostre ricerche sia quello di fornire strumenti e modelli idonei ad analizzare la realtà aziendale indirizzandone le scelte.

Nessuna impostazione ontologica è migliore delle altre. Esse non sono confrontabili, ma è indubbio che la loro comparazione introduca elementi utili per indirizzare le scelte organizzative relative ai confini. In fin dei conti crediamo che questa

³⁰⁹ Garzella S., *I confini dell'azienda: un approccio strategico*, Giuffrè, Milano, 2000.

³¹⁰ Santos, F. M., Eisenhardt, K. M., *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, *Organization Science*, Sep/Oct, 2005, pp. 491-500.

rappresenti l'opportunità più rilevante che emerge dal lavoro svolto, un riferimento non privo di qualche utilità per i futuri sviluppi dell'organizzazione aziendale.

Bibliografia

- Ackroyd, S., *Labour process theory as normal science*, Employee Responsibilities and Rights Journal, Volume 21, Number 3, 2009, pp. 263-272.
- Agger, B., *Critical Theory, Poststructuralism, Postmodernism: Their Sociological Relevance*, Annual Review of Sociology, 17, 1991.
- Aldrich H., Pfeffer J., *Environments of organization*, in Annual Review of Sociology, 2, 1976.
- Aldrich, H. E., *Organizations evolving*, Sage, London, 1999.
- Alvesson M., Willmott H., *Critical Management Studies*, Sage, London, 1992
- Alvesson, M., Willmott, H., *Making Sense of Management: A Critical Introduction*, Sage, London, 1996.
- Alvesson, M., Deetz, S., *Doing Critical Management Research*, Sage, London, 2000.
- Amaduzzi, A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Vol I del *Trattato di Ragioneria* diretto da Aldo Amaduzzi, UTET, Torino, 1966.
- Amaduzzi, A., *Il sistema aziendale e i suoi sottosistemi*, Rivista italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, 7, 1972.
- Anderson P., *Complexity Theory and Organization Science*, Vol. 10, No. 3, May-June, 1999.
- Ashby, W. R., *Effect of Controls on Stability*, Nature (London), Vol. 55, No. 3933, February 1945.
- Banfield, E. C., *The Moral Basis of a Backward Society*, Glencoe, The Free Press, 1958; Trad. it. *Le basi morali di una società arretrata*, Il Mulino, Bologna, 1976.
- Barnard, C. J., *Le funzioni del dirigente : organizzazione e direzione*, UTET, Torino.
- Baudrillard, *La società dei consumi*, 1970, trad. it. Il Mulino, Bologna, 1976.
- Benassi, M., *L'ambiente*, in Costa G., Nacamulli R. C. D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. 2, Utet, Torino, 1997.
- Bell, D., *The coming of post-industrial society*, Basic Books, New York, 1973.
- Berg, P. O., Gagliardi P., *Immagini dell'impresa: lo studio del rapporto tra l'organizzazione e il suo ambiente nella prospettiva simbolica*, in Gagliardi P. (a cura di), *Imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986.
- Berger P., *The Problem of Multiple Realities: Alfred Schutz and Robert Musil*, in Luckmann T., (a cura di), *Phenomenology and Sociology*, Penguin Books, Harmondsworth, 1978.

- Berger, P. L. e Luckmann, T., *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge* Garden City, NY, Doubleday, 1966, trad. it. *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969.
- Bernardi, E., De Toni, A. F., *Alla ricerca di un paradigma per l'economia complessa*, in Sviluppo e organizzazione, 238, Este, Milano, 2010, pp. 30-44.
- Bertalanffy, L. von, *Kritische Theorie der Formbildung*, Berlin, Borntraeger; trad. in. *Modern Theories of Development*, Oxford, Oxford University Press, 1934.
- Bertalanffy, L. von, *An outline of General System Theory*, British Journal of the Philosophy of Science, 1, 1950, pp. 134-165.
- Bertalanffy, L. von, *The history and status of general systems theory*, Academy of Management Journal, December 1972.
- Bertini, U., *Il sistema d'azienda: schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.
- Best, S. and Kellner, D., *Postmodern Theory: Critical Interrogations*, Guildford Press, New York, 1991.
- Biggiero, L., *Lo spazio organizzativo*, in G. Costa and R.C.D. Nacamulli (a cura di) *Manuale di Organizzazione*, UTET, Torino, 1997.
- Blumer, H., *An appraisal of Thomas and Znaniecki's "The Polish Peasant in Europe and America"*, Social Science Research Council, Bulletin 44, New York, 1939; trad. it. *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1969
- Bonazzi, G., *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 2006.
- Borman, K. M., LeCompte, M. D., Goetz, J. P., *Ethnographic and Qualitative Research Design and Why It Doesn't Work*, in American Behavioural Scientist, 30.
- Boulding, K. E., *General systems theory: the skeleton of science*, Management Science, Vo. 2 No. 3, 1956.
- Braverman, H., *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press, 1974.
- Bruni, A., *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci, Roma, 2003.
- Burns T., Stalker G., *The management of innovation*, Tavistock, Londra, 1961.
- Burns, T., *The sociology of industry*, in *Society: Problems and methods of study*, a cura di A.T. Walford et al., Routledge, London, 1962.
- Caldwell, B., *Positivist Philosophy of Science and the Methodology of Economics*, vol. XIV, no 1, 1980.
- Cantor M. G., Pingree, S., *The Soap Opera*, Sage, Beverly Hills, 1983; trad. it. *Soap Opera*, Eri, Roma, 1987.

- Cardano, M., *La ricerca etnografica*, in Ricolfi, L. (a cura di), *La ricerca qualitativa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1997.
- Cardano, M., *Tecniche di ricerca qualitativa*, Carocci, Roma, 2003.
- Carroll, A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review*, vol. 4, 1979.
- Catturi, G., *Lezioni di economia aziendale*, CEDAM, Padova, 1984.
- Cepollaro G., Fontana A., Pievani T., Varchetta G., *Postmoderno, flessibilità e tradimenti*, in *Sviluppo e organizzazione*, 197, Este, Milano, 2003, pp. 105- 121
- Chandler, A. D., *Strategy and Structure: in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, The M.I.T. Press, 1962.
- Chiurazzi, G., *Il postmoderno*, Mondadori, Milano, 2002.
- Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Sociale Performance*, *Academy of Management Review*, n. 20, 1995.
- Coda, V., *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1991.
- Coda, V., *Progettazione delle strutture organizzative: modelli di analisi*, 4. ed., Milano, F. Angeli, 1989.
- Cohen, A., *Two dimensional man: an essay on the anthropology of power and symbolism in complex society*. Routledge & Kegan Paul, London, 1974.
- Corbetta P., *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Il Mulino, Bologna, 2003.
- Cori, E., *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*, Giuffrè, Milano, 1997.
- Cotnoir, P., Maggi, B., *I confini organizzativi nell'industria aeronautica*, atti del WOA, 2002.
- Costa, G, *Possiamo non dirci post-fordisti?*, in Maggi, B., (a cura di), *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo. Tra post-fordismo e deregolazione*, ETAS, Milano, 2000
- Cummings T. G., 1978, *Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis*, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3.
- Daccò, G., *L'organizzazione aziendale*, CEDAM, Padova, 1990.
- Daft R., *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, Milano, 2004.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I., Joyce, W. F., *Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis*, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, 77-B2, 1980.

- Davis, F., *The Martian and the Covert: Ontological Polarities in Social Research*, Urban Lifle, 3, 1973.
- De Jong J. R., *L'umanizzazione del lavoro*, Relazione al congresso su *Nuove tendenze dell'organizzazione del lavoro*, AISL, Milano, 1974.
- Deetz, S., *Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy*. *Organization Science*, 7, 1996.
- Denzin, N. K., *Interpretative ethnography: Ethnographic practices for the 21st century*. Thousand Oaks, Sage, CA, 1997.
- DiMaggio, *Structural Analysis of Organizational Fields: A Blockmodel Approach*, in B. M. Staw e L. L. Cummings (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich Conn., VIII, 1986.
- Dimaggio, P. J., Powell, W. W., *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *American Sociological Review*, 48, 1983.
- Donaldson T., Preston L.E., *The Stakeholder Theory of the Corporation; Concepts, Evidence, Implications*, *Academy of Management Review*, 20, 1995, pp. 65–91.
- Du Gay, P., *Consumption and Identity At Work*, London, Sage, 1996.
- Duncan, R., *Characteristics of Perceived Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, *American Science Quarterly*, vol. 17, 1972, pp. 313-327.
- Ebers, M., *Understanding Organizations: The Poetic Mode*, *Journal of Management*, Vol. 11, No. 2, 1985.
- Emerson, R. M., *Power dependence Relations*, in *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1, 1962.
- Etzioni A., *Sociologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1967.
- Fabbri, T. M., *L'organizzazione: sistema predeterminato, entità emergente, processo di azioni e decisioni*, in Fabbri, T. M., *L'organizzazione: concetti e metodi*, Carocci Editore, Roma, 2010.
- Felicori, M., *Feste d'estate: indagine sulla politica culturale dei comuni italiani*, in Parisi, A. M. L. (a cura di), *Luoghi e misure della politica*, Il Mulino, Bologna, 1984.
- Ferraris Franceschi R., *Il percorso scientifico dell'economia aziendale: saggi di analisi storica e dottrinale*, Giappichelli, Torino, 1994.
- Ferraris Franceschi R., *Elementi di criticità negli studi di economia aziendale. La sfida della ricerca qualitativa*, *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, Rirea, Roma, Maggio-Giugno 2006, pp. 250-258.

- Ferraris Franceschi, R., *Alla ricerca delle nuove frontiere*, in Quaderni di Dottorato del Dipartimento di Economia Aziendale "E. Giannessi", Plus, Pisa, 2007.
- Fleetwood, S., *Ontology in organization and management studies: A critical realist perspective*, *Organization*, 12, 2005, pp. 197-222.
- Foster D., Jonker J., *Stakeholder Relationships: The Dialogue of Engagement*, *Corporate Governance*, 5, 2005
- Foucault, M., *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, Paris, 1975; trad. it. *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*, Einaudi, Torino, 1976.
- Freeman, E., *Strategic Management. A stakeholder approach*, Pitman, 1984.
- Freeman, R. E., *Poverty and the Politics of Capitalism*, *Business Ethics Quarterly*, The Ruffin Series, 1998.
- Freeman, R. E., *Business Ethics at the Millennium*, *Business Ethics Quarterly*, 10, 7, 2000.
- Freeman R. E., Velamuri S.R., *Un nuovo approccio alla CSR: Company Stakeholder Responsibility*, The Darden School, University of Virginia e IESE Business School, Aprile 2005
- Gagliardi, P., *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986.
- Garzella S., *I confini dell'azienda: un approccio strategico*, Giuffrè, Milano, 2000.
- Geertz C., *The Interpretation of Cultures*, Basic, New York, 1973; trad. it. *Interpretazione di culture*, il Mulino, Bologna, 1987.
- Gergen, K.J., *An Invitation to Social Construction*, Sage, London, 1999.
- Giannessi, E., *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in AA.VV. *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore*, Giuffrè, Milano, 1969.
- Giannessi, E., *I precursori in economia aziendale*, 4. ed. completamente riv. e corr., Giuffrè, Milano, 1980.
- Giannessi, E., *Il Kreislauf tra costi e prezzi : come elemento determinante delle condizioni di equilibrio del sistema d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1982.
- Giannessi E., *L'equazione del fabbisogno di finanziamento: nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano, 1982.
- Giddens, A., *New Rules of Sociological Method*, Hutchinson, London, 1976.
- Gillespie N. C., *The Business of Ethics, Prof. and Professions: Essays in Business and Professional Ethics*, Humana Press, Clifton, 1983.
- Gioia, D. A., *L'approccio interpretazionista nella ricerca organizzativa*, in Fabbri, T. M., *L'organizzazione: concetti e metodi*, Carocci Editore, Roma, 2010.

- Gobo, G., *Descrivere il mondo. Teoria e pratica del metodo etnografico in sociologia*, Carocci, Roma, 2001.
- Grandinetti R., Rullani E., *Sunk Internationalization: Small Firms and Global Knowledge*, *Revue d'Economie Industrielle*, 67, 1994, pp. 238-254.
- Grandori A., *Disegni di ricerca in organizzazione*, in Costa G., Nacamulli R. C. D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. 5, Utet, Torino, 1996.
- Grimes, A.J., *Critical theory and organizational sciences: a primer*, *Journal of Organizational Change*, 5, 1992.
- Haas, J. E., Drabek, T. E., *Complex organizations: A sociological perspective*, Macmillan, New York, 1973.
- Hammersley, M., Atkinson, P., *Ethnography: Principles in Practice*, Tavistock, London, 1983.
- Hannan M. T., Freeman J., *Organization ecology*, Harvard University Press, London, 1989.
- Harrison B., *Agile e snella. Come cambia l'impresa nell'era della flessibilità*, Edizioni Lavoro, Roma, 1999.
- Hatch, M. J., *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, 1997, trad. it. Hatch, M. J., *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- Hickson D.J., *The Context of Organizational Structure*, in *Administrative Science Quarterly*, 14, pp. 318-329.
- Hickson D.J., *Organization Context and Structure: an Abbreviated Replication*, in *Administrative Science Quarterly*, 15, 1970.
- Hosking, D. M., Ramsey, C. *Research as Social Construction: Monological and Multilogical Processes. Contribution to Nontraditional Research Section*, *Journal of Management Inquiry*, da <http://staff.abs.aston.ac.uk/dmh/jmilast.html>, 14, 2000.
- Hutchison T.W., *The Significance and Basic Postulates of Economic Theory*, Macmillan, London, 1938.
- Hutchison, T. W., *Professor Machlup in Verification in Economics*, *Southern Economic Journal*, no. 22, 1956.
- Jaros, S. J., *Critical Realism, Postmodernism, and CMS: Continuing the Debate*, *Academy of Management Annual Meeting*, 2010.
- Johnson, R., A., Rosenzweig, J., E., *Systems Theory and Management*, *Management Science*, Vol. 10, No. 2, 1964.
- Jorgensen, D. L., *Participant Observation*, Newbury Park, Sage, 1989.

- Kahn, R. L., Cannel, C. F., *The Dynamics of Interviewing*, Wiley, New York, 1967, trad. it. *La dinamica dell'intervista*, Marsilio, Padova, 1968.
- Kertzer, D., *Ritual, Politics and Power*, Yale University Press, New Haven, 1988; trad. it. *Riti e simboli del potere*, Laterza, Roma-Bari, 1989.
- Kilduff M., Mehra A., Postmodernism and organizational research, *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2, 1997.
- Kincheloe, J.L. and McLaren, P.L., *Rethinking critical theory and qualitative research*. In Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (eds), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, 1994.
- Knights, D., Wilmott, H., *Comportamento organizzativo*. Edizione italiana a cura di Mercurio R., Mangia, G., ISEDI, Torino, 2009.
- Laclau, E. & Bhaskar, R., *Critical realism and discourse theory: Debate with Ernesto Laclau*. In R. Bhaskar (a cura di). *From science to emancipation: Alienation and the actuality of enlightenment*. Sage, London, 2002.
- Lanzone G., *Complessità del mondo e scenari di pre-visione*, Sviluppo&Organizzazione, 197, Este, Milano, 2003
- Lawrence P. R., Lorsch J. W., *Organization and environment. Managing differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1967.
- Lofland, J. E Lofland, L. H., *Analyzing Social Settings*, Wadsworth, Belmont, 1995
- Longenecker, J. G., Pringle, C. D., *The Illusion of Contingency Theory as a General Theory*, *Academy of Management Review*, Vol. 3 Issue 3, 1978.
- Lotka, A., *Elements of Physical Biology*, Dover, New York, 1956.
- Louv, R., *Last Child in the Woods: Saving Our Children From Nature-Deficit Disorder*, WorkMan Publishing, New York, 2008.
- Luthans, F., Stewart, T. I., *A General contingency Theory of Management*, *Academy of Management Review*, Vol. 2 Issue 2, 1977.
- Lynd, R. S. e Lynd, H. M., *Middletown*, Harcourt, Brace & World, New York, 1929; trad. it. *Middletown*, Comunità, Milano, 1970.
- Machlup, F., *The Problem of Verification in Economics*, *Southern Economic Journal*, no. 22, 1955, pp. 5-7.
- Malinowski, B., *Argonauts of the Western Pacific*, Routledge & Kegan, London, 1922; trad. it. *Argonauti del Pacifico occidentale*, New Compton, Roma, 1973.
- Maggi, B., *Razionalità e benessere*, ETAS, Milano, 1990.
- Maggi, B., (a cura di) *Interpretare l'agire: una sfida teorica*, Carocci, Roma, 2011

Masino G., Maggi B., *Verso una ridefinizione del concetto di confine organizzativo: interpretazione di alcuni casi aziendali*, in *Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende. Atti del XXII Convegno AIDEA: Genova, 27-27 ottobre 2000*, McGraw-Hill, Milano, 2001.

Masino, G., *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Carocci, Roma, 2005.

Mason, J. C., *Strategic Alliances: Partnering for Success*, Management Review, 1993.

Mayo, E., *The social problems of an industrial civilization*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945.

Mercurio R., Testa F., *L'analisi organizzativa del Business System*, in Mercurio R., Testa F., *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino, 2000.

Mercurio R., *Approcci per lo studio del cambiamento organizzativo*, in *Studi organizzativi*, Franco Angeli, Milano, 1, 2007, pp. 97-100.

Merton, R. K., *The self-fulfilling prophecy*, Antioch Review, 8, 1948.

Meyer, J., Rowan, B., *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, American Journal of Sociology, 83, 2, 1977, pp. 340-363.

Meyer, Marshall W., *Environments and Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, 1978.

Meyer, J. M. e Scott W. R., *Organizational Environments: ritual and rationality*, SAGE Publications, Beverly Hills, Ca., 1983.

Meyer, Marshall W., *Environments and Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, 1978.

Merton, R. K., *The self-fulfilling prophecy*. Antioch Review, 8, pp. 193–210.

Minelli, E., *Studi critici sul management*, Sviluppo&Organizzazione, 238, Este, Milano, 2010, pp. 88-91

Morgan, G., *Images: le metafore dell'organizzazione*, F. Angeli, Milano, 1989.

Morgan, G., Frost, P. J., Pondy, L. R., *Organizational Symbolism*, in Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan G., Dandridge, T. (a cura di), *Organizational Symbolism*, JAI Press, Greenwich, 1983.

Ogbor, J. O., *Mythicizing and Reification in Entrepreneurial Discourse: Ideology-Critique of Entrepreneurial Studies*, Journal of Management Studies, Volume 37, Issue 5, 2000, pp. 605–635.

Onida P., *Economia d'Azienda*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, Torino, 1960

- Padroni, G., *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979.
- Padroni G., *Considerazioni su alcune variabili qualitative dell'organizzazione aziendale*, in *Scritti di Economia aziendale per Egidio Giannessi*, Pacini, Pisa, 1987.
- Padroni, G., *Aspetti della complessità e sensibilità postmoderna nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano, 2007.
- Parsons, T., *The Social System*, Free Press, Glencoe Ill., 1951, trad. it. *Il sistema sociale*, Edizioni di Comunità, Milano, 1996.
- Paolini, A., *Il controllo strategico : uno schema d'analisi*, 2. ed., SEU, Pisa, 1990.
- Patton, M. Q., *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage, Newbury Park, 1990.
- Patton, M.Q., *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- Pavan A., *Nuove Prospettive di Metodologia della Ricerca in Economia Aziendale*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, Rirea, Roma, Novembre-Dicembre 2010, pp.694-705.
- Perrow, C., *Complex Organizations: A Critical Essay*, Harper & Row, New York, 1986.
- Pettigrew, A. M., *On studying organizational cultures*, Administrative Science Quarterly, 24, 1979, pp. 570-581.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R., *The external control of Organizations*, Harper & Row, New York, 1978.
- Phillips, R., *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003.
- Pondy, L. R., *Beyond open system models of organization*, E:Co Issue Vol. 7, 2005.
- Powell, W., *Neither Markets nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, in Research in Organizational Behavior, 12, 1990.
- Powell. W. W., DiMaggio, P. J., *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000.
- Preston, L. F., Post, J. E., *Private Management and Public Policy*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice- Hall, Inc, 1975.
- Prior, L., *Following in Foucault's Footsteps*, in Silverman, D., *Interpreting Qualitative Data*, Sage, London, 1997.
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C., *The Context of Organizational Structure*, in *Administrative Science Quarterly*, 14, 1969.

- Reed, M., *Reflections on the 'realist turn' in management and organization studies*, Journal of Management Studies, 42, 2005.
- Rocchi Pellegrini, F., *L'impresa e l'ambiente: il rapporto culturale*, CEDAM, Padova, 1983.
- Rullani, E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004.
- Santoro, M., *Notai. Storia sociale di una professione, 1861-1940*. Il Mulino, Bologna, 1998.
- Santos, F. M., Eisenhardt, K. M., *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, Organization Science, Sep/Oct, 2005, pp. 491-500.
- Schein, E. H., *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, Sloan Management Review, 25, 4, 1984.
- Schumpeter, J. A., *Teoria dello sviluppo economico*, ETAS, Milano, 2002.
- Schoonhoven, C. B., *Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency "Theory"*, Administrative Science Quarterly, n. 26, 1981.
- Scorcella Prandstaller S., *La soggettività come tecnologia sociale. Un orientamento per le politiche*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- Scott, R., *Organizations: Rational natural and open systems*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1992; trad. it. *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 1994.
- Selznick, P., *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Berkley, 1949, trad. it., *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso Tennessee Valley Authority*, Franco Angeli, Milano, 1974.
- Selznick, P., *Leadership in administration*, Harper & Row, Evanston, Ill., 1957. trad. it. *La leadership nelle organizzazioni – Un'interpretazione sociologica*, Franco Angeli, Milano, 1976.
- Senge, P., *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, Milano, 1992.
- Simoncini D., De Simone, M., *Allargare lo sguardo sugli studi organizzativi e manageriali. Il punto di vista dei Critical Management Studies*, Sviluppo & Organizzazione, 197, Este, Milano, 2003, pp. 18-25.
- Silverman, D., *Interpreting Qualitative Data*, Sage, London, 1997.
- Silvestrelli S., *l'impianto*, in Rispoli M. (a cura di), *L'impresa industriale*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Smirchic L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, 28, 1983.

- Soda G., *Disegni di ricerca in organizzazione*, in Costa G., Nacamulli R. C. D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. 5, Utet, Torino, 1996.
- Spradley, J. P., *Participant Observation*, Holt, Rinehart & Winston, 1980.
- Statera, A., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Palumbo, Palermo, 1990.
- Stocking, G. W., *Observer observed: Essays on ethnographic fieldwork, a history of anthropology*, vol. 1, University of Wisconsin Press, Madison, 1983.
- Strati, A., *L'analisi organizzativa. Teorie, paradigmi e metodi*, Carocci, Roma, 2004.
- Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.
- Varanini F., *Mainstream, mainframe*, Sviluppo&Organizzazione, 222, Este, Milano, 2007, pp. 22-37.
- Van Maanen, J., Dabbs, J. M., Faulkner, R. R., *Varieties of Qualitative Research*, Sage, Beverly Hills, 1982.
- Van de Ven, A. H., Poole, M. S., *Alternative Approaches for Studying Organizational Change*, Organization Studies, 26(9), 2005.
- Van Maanen, J., Dabbs, J. M., Faulkner, R. R., *Varieties of Qualitative Research*, Sage, Beverly Hills, 1982, p. 17.
- Webb, E., Campbell, D. T., Schwartz, L., Sechrest, L., *Unobtrusive Measures*, Rand McNally, Chicago, 1966; 2^a ed. *Nonreactive measures in the Social Sciences*, Houghton & Mifflin, Boston, 1981.
- Weber, M., *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Mohr, Tübingen, 1924; trad. it., *Il Metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi Torino, 1958.
- Weick, K. E., *Educational organizations as loosely coupled systems*. Administrative Science Quarterly, 21, 1976.
- Weick, K. E., *Social psychology of organizing*, McGraw-Hill, New York, 1979.
- Whyte, W. F., *Street Corner Society. The Social Structure of an Italian Slum*, The University of Chicago Press, Chicago, 1943; trad. it. *Little Italy: uno slum italo-americano*, Laterza, Bari, 1984.
- Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York, 1975.
- Williamson, O. E., *The economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, Working Paper No. 96, Center for the Study of Organizational Innovation, University of Pennsylvania, Philadelphia, 1981.
- Willmott, H., *Theorizing contemporary control: Some post-structuralist responses to some critical realist questions*. Organization, 12, 2005, pp. 747-780.

Wisdom, J.O. *Challengeability in Modern Science*, Blackmore Press, Dorset, 1987.

Witkin, R. W., e Berg, P. O., *Organizational symboling: toward a theory of action in organizations*. 1st International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Lund, Svezia, Giugno 1984.

Woods, P., *The Divided School*, Routledge & Kegan, London, 1979.

Zaradic PA, Pergams ORW, Kareiva P, *The Impact of Nature Experience on Willingness to Support Conservation*, <http://www.plosone.org/>, journal.pone.0007367, 2009.