

## **DIBATTITO SU *STORIE DI IMPRESE***

**QUADERNO DEL PROGRAMMA DI RICERCA “L’OFFICINA DI ORGANIZZAZIONE”**

**EDITED BY GIOVANNI MASINO**

*Abstract*

*Storie di imprese* (TAO Digital Library, 2013), dedicated to the organizational transformations of five enterprises (Fiat Auto, Finmeccanica, Ciba Specialty chemicals, Zurich, Poste Italiane) during the 2000-2010 decade, stimulated a wide debate. This publication, which collects the commentaries and discussions of three seminar that took place in different Universities with the participation of scholars from different disciplines, continues the reflection about the crucial question: How do enterprises change?

*Keywords*

Organizational change, History of enterprises, Organization theories, Organizational action.

Dibattito su Storie di Imprese, Masino Giovanni (Ed.). Bologna: TAO Digital Library, 2015.

Proprietà letteraria riservata  
© Copyright 2015 degli autori  
Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-98626-06-9



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative papers presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

#### EDITORIAL STAFF

*Editor:* Bruno Maggi

*Co-editors:* Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Giovanni Rulli

#### *International Scientific Committee:*

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université de Provence	Economics
Daniel Faïta	Université de Provence	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

[www.taoprograms.org](http://www.taoprograms.org) – [dl@taoprograms.org](mailto:dl@taoprograms.org)  
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di giugno 2015  
da TAO Digital Library – Bologna

## **DIBATTITO SU *STORIE DI IMPRESE***

**QUADERNO DEL PROGRAMMA DI RICERCA "L'OFFICINA DI ORGANIZZAZIONE"**

**EDITED BY GIOVANNI MASINO**

### *Indice*

#### **Presentazione**

**MASSIMO NERI, Storie di imprese e concezioni di organizzazione**

**FRANCESCO CHIAPPARINO, Un punto di vista storico**

**TONINO PENCARELLI, Storie di imprese e strategia**

**LUCIO POMA, Trasformazione delle imprese o rivoluzione?**

**ENRICO CORI, Prospettive sull'organizzazione**

**PAOLO DI TOMA, Il tempo nel cambiamento organizzativo**

**MATTEO RINALDINI, Retorica post-fordista e residualità del lavoro**

**ANNACHIARA SCAPOLAN, Dubbi di una docente di organizzazione aziendale**

**GIOVANNI MASINO, Osservazioni sul cambiamento delle imprese**

**BRUNO MAGGI, Nota sulla teoria e sul metodo**

**Riferimenti bibliografici**

## Presentazione

Il libro elettronico *Storie di imprese*, pubblicato da TAO Digital Library (Masino, Maggi, 2013), segue tre volumi di casi di trasformazioni organizzative di imprese discusse nel seminario permanente del Programma di Ricerca "L'Officina di Organizzazione" (Maggi, 1998; 2001; Maggi, Masino, 2004), differenziandosi dalle precedenti raccolte poiché presenta, appunto, alcune "storie" di trasformazioni organizzative che investono complessivamente alcune imprese, invece di singoli cambiamenti di specifiche aree o attività di un'impresa. Le storie raccontate riguardano, nel corso degli anni Duemila, le due più grandi realtà manifatturiere operanti in Italia, Fiat Auto e Finmeccanica, e inoltre Ciba Specialty Chemicals, la Compagnia assicurativa Zurich e Poste Italiane.

Due testi dei curatori introducono a questa non usuale pubblicazione. Giovanni Masino evidenzia la peculiarità dei modi di raccolta dei dati che costituiscono il patrimonio di centocinquanta casi accumulati nel corso di trent'anni del Programma "L'Officina di Organizzazione", e quindi analizza tali dati, per cinquantasette casi discussi tra il 1995 e il 2008, per cercare una risposta, fondata su una base empirica che è assai difficile trovare altrove, alla cruciale domanda "come cambiano le imprese?". Dall'analisi emerge che le grandi imprese sono cambiate, negli ultimi quindici anni, in una direzione che contraddice apertamente le interpretazioni più diffuse in letteratura, secondo la retorica del "post-fordismo", e tra gli stessi protagonisti dei casi raccontati: forte tendenza all'accentramento, progettazione del lavoro che riduce gli spazi di discrezionalità, gestione delle risorse umane assai lontana dallo sviluppo e dalla valorizzazione delle persone.

Bruno Maggi ricorda in primo luogo le caratteristiche costitutive del seminario permanente di dirigenti di imprese del Programma "L'Officina di Organizzazione", cioè le condizioni che hanno reso possibile la partecipazione costante di rappresentanti delle varie imprese e la documentazione delle loro trasformazioni lungo un cospicuo numero di anni. In secondo luogo commenta i tratti essenziali del cambiamento delle imprese negli ultimi tre decenni, certamente assai rilevante rispetto ai decenni precedenti del XX secolo, sulla base dei dati raccolti durante lo stesso periodo dal Programma di ricerca e delle interpretazioni prodotte dagli studi realizzati nel suo ambito. In terzo luogo propone una riflessione sui modi in cui la storia delle imprese è stata generalmente rappresentata e sui suoi presupposti teorici ed epistemologici: una visione del mondo organicista, ed essenzialmente funzionalista - da cui discendono gli esiti attuali dell'economia e del lavoro - ha sempre guidato sia i comportamenti delle imprese sia la loro interpretazione e il loro racconto storico.

La peculiarità delle cinque recenti storie e la lettura critica delle trasformazioni degli ultimi decenni e delle interpretazioni correnti hanno suscitato vivo interesse. Tre seminari di discussione sono stati promossi nel corso del 2014, in ordine cronologico, all'Università di Ferrara, all'Università Politecnica delle Marche, e all'Università di Modena e Reggio Emilia. Diversi punti di vista disciplinari hanno contribuito a un dibattito aperto e vivace. I promotori dei seminari hanno pertanto ritenuto opportuno conservarne la memoria e renderlo accessibile a un più ampio pubblico, invitando i colleghi che hanno partecipato alle discussioni a volgere in forma scritta i loro commenti. Questa nuova pubblicazione è il risultato della pronta adesione di tutti gli studiosi coinvolti, cui va un vivo ringraziamento.

Il dibattito si apre con il contributo di Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia. Neri riprende lo scenario della *Disputa sulle concezioni del processo decisionale* di Maggi e Solé (2010) per commentare le trasformazioni organizzative documentate dai lavori del Programma "L'Officina di Organizzazione", e mostrare come esse, a seconda della concezione di

organizzazione adottata, possano essere lette in modi contrastanti, anche a costo di disconoscere le evidenze empiriche che l'analisi condotta da Masino pone in evidenza. Francesco Chiapparino, Università Politecnica delle Marche, da un punto di vista di storia dell'economia e dell'impresa ritiene che il modello fordista abbia sostanzialmente contribuito alla modernizzazione del secondo dopoguerra, e che la risposta all'interrogativo riguardante il suo superamento oppure il suo consolidamento e adattamento a nuove condizioni dopo gli anni Ottanta del Novecento possa validamente giovare della raccolta di casi di trasformazioni organizzative de "L'Officina di Organizzazione". Tonino Pencarelli, Università di Urbino Carlo Bo, propone una lettura centrata sulla strategia di impresa, dimostrando che le cinque storie di trasformazioni organizzative possono essere reinterpretate secondo una diversa prospettiva, ancorata al presupposto della dipendenza delle scelte organizzative dalle scelte strategiche nel quadro del rapporto tra i comportamenti dell'impresa e il mutamento delle condizioni ambientali.

Lucio Poma, Università di Ferrara, con un'analisi economica del contesto competitivo in cui operano le imprese, sottolinea come il progressivo passaggio dalla produzione fisica verso la produzione di conoscenza nel corso degli ultimi quindici anni abbia determinato una vera rivoluzione, più che una trasformazione, la cui comprensione può trovare un utile apporto nello studio delle dinamiche organizzative, in un proficuo confronto multidisciplinare. Enrico Cori, Università Politecnica delle Marche, dà testimonianza dell'utilizzazione dei casi de "L'Officina di Organizzazione" a fini didattici in corsi di lauree magistrali o di dottorato, come strumento di confronto delle interpretazioni offerte da diverse teorie organizzative, e si interroga sull'evidente divario tra la prospettiva adottata dal Programma di ricerca e la prospettiva dei dirigenti di impresa che raccontano le trasformazioni organizzative di cui sono protagonisti. Paolo Di Toma, Università di Modena e Reggio Emilia, attribuisce particolare valore alla prolungata osservazione del cambiamento organizzativo, resa possibile dalle caratteristiche costitutive del seminario permanente de "L'Officina di Organizzazione": la lettura corrente del

cambiamento organizzativo come evento compiuto è superata dal riconoscimento della costante trasformazione delle imprese e del loro cambiamento come fenomeno permanente.

Matteo Rinaldini, Università di Modena e Reggio Emilia, apprezza in particolare l'esame critico della retorica del post-fordismo che scaturisce dall'analisi dei casi de "L'Officina di Organizzazione", una retorica che conserva inalterati i suoi presupposti funzionalisti indipendentemente dalla varietà di valutazioni del cambiamento diffuse nella letteratura dominante, e vede nella posizione residuale in cui è stato collocato il lavoro l'aspetto preminente del processo di cambiamento delle imprese. Annachiara Scapolan, Università di Modena e Reggio Emilia, manifesta le perplessità di una giovane docente di organizzazione aziendale di fronte a un testo, *Storie di imprese*, che si pone in contraddizione con le tesi sostenute dai manuali della disciplina, propone casi costruiti e utilizzati in modi assai diversi dal tradizionale modello harvardiano, e invita a interpretarli secondo diverse prospettive teoriche che presuppongono contrapposte visioni del mondo.

Infine, i curatori del libro discusso propongono alcune osservazioni, stimulate dai commenti dei colleghi. Giovanni Masino, Università di Ferrara, ricorda che l'apertura di un percorso di riflessione collettiva e di confronto tra studiosi di diverse discipline, ugualmente interessati al cambiamento delle imprese, è stata sempre uno dei principali obiettivi delle raccolte di casi de "L'Officina di organizzazione"; e tale obiettivo appare ampiamente raggiunto dal dibattito suscitato dalla pubblicazione di *Storie di imprese*. Rileva inoltre che differenti punti di vista, di storia economica, di economia industriale, o ancora di strategia di impresa o di studio dell'organizzazione, mostrano consistenti convergenze nei commenti dei temi più rilevanti, come ad esempio la tendenza all'accentramento decisionale o la residualità del lavoro e soprattutto l'analisi di lungo periodo del cambiamento organizzativo. Bruno Maggi, Università di Bologna, preferisce rivolgersi agli studenti che utilizzano, o possono utilizzare, quelle storie di imprese, come avviene da tempo in molti corsi universitari per le precedenti raccolte pubblicate, e si sofferma su tre temi che caratterizzano al

contempo l'opera discussa e le discussioni che essa ha attivato: la prospettiva teorica adottata dai curatori, il confronto tra prospettive diverse, cui gli studenti sono solitamente invitati, e infine le modalità di narrazione e di presentazione dei casi, in quanto specificamente concepite al fine dell'utilizzazione didattica.

L'auspicio comune è che questo ricco dibattito sulle trasformazioni delle imprese possa proficuamente continuare.

TAO Digital Library

# Storie di imprese e concezioni di organizzazione

Massimo Neri, Università di Modena e Reggio Emilia

## Introduzione

In questo testo ci si propone di offrire un contributo critico al libro elettronico *Storie di imprese*, curato da Giovanni Masino e Bruno Maggi (2013). Si è scelto di focalizzare l'attenzione sui due capitoli introduttivi (che potremmo anche definire "di sintesi") proposti dai curatori. Il motivo non risiede certo nel minor interesse che le singole "storie" raccolte nel testo (nell'ordine Fiat Auto, Finmeccanica, Ciba Specialty Chemicals, Zurich, Poste Italiane) presentano allo studioso di organizzazione. Al contrario, chi scrive utilizza da anni - si spera utilmente - i casi de "L'Officina di Organizzazione" per stimolare la discussione e la riflessione nei corsi universitari, riconoscendone il non comune rigore, l'originalità e la profondità analitica. Con una buona dose di libertà espressiva, si è però pensato di affiancare a queste storie una storia ulteriore, di fantasia, che ha come riferimento appunto i due capitoli introduttivi, e in particolare il secondo, di Masino (2013). Per far questo si sono presi a prestito la struttura e i personaggi inventati da Bruno Maggi e Andreu Solé (2003/2010) in un saggio (formidabile, a parere di chi scrive) presentato al quarto Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale con il titolo *Disputa sulle concezioni del processo decisionale*<sup>1</sup>.

In quella sede, Maggi e Solé (rifacendosi all'idea della disputa di galileiana memoria, nonché alla struttura del dialogo platonico) immaginano tre personaggi che, in una situazione conviviale, discutono della crisi che la loro comune azienda sta attraversando<sup>2</sup>. I tre protagonisti della *Disputa*, nell'ordine

---

<sup>1</sup> Il saggio, compreso negli atti del Workshop del 2003, è stato poi pubblicato da *Impresa Progetto*, 2006, e in una nuova edizione, in francese, inglese e italiano, da TAO Digital Library, 2010.

<sup>2</sup> Nel testo si avverte che pur in un contesto rielaborato "gli avvenimenti su cui questi [i personaggi] disputano, i nostri ricercatori non li hanno inventati: li hanno ricavati dalle loro ricerche empiriche" (Maggi, Solé, 2010: 17).

di apparizione William, Paula e Thomas, esprimono ipotesi sulle origini della crisi (quelle che potremmo chiamare le loro “teorie” sulla crisi) e le soluzioni auspiccate (quelle che potremmo indicare come linee di intervento, “implicazioni pratiche” delle teorie stesse). Gli autori mostrano magistralmente, in modo semplice ed efficace, come “dietro” a quelle teorie e pratiche contrapposte, i protagonisti esprimano – anzitutto – una *concezione di organizzazione*, e di processo decisionale, che rimanda a una visione del mondo e quindi a una scelta epistemologica. Plagiando espressamente l’espedito e i personaggi proposti da Maggi e Solé, di seguito si prova a fornire un contributo alla discussione di *Storie di imprese*<sup>3</sup>.

### **L’azione organizzativa nelle imprese: la sintesi proposta in *Storie di imprese***

Utilizzando informazioni provenienti da cinquantasette casi aziendali, raccolti dal 1995 al 2008, Masino (2013) propone come risultato di ricerca una direzione del cambiamento organizzativo delle imprese che si può sintetizzare come segue.

Al livello della progettazione organizzativa, emerge la tendenza verso l’accentramento dei processi decisionali, mentre a un più generale livello di obiettivi manageriali, “la principale preoccupazione [...] che sembra muovere i responsabili dell’organizzazione e delle risorse umane [...] è la riduzione dei costi” (ivi: 34). Al livello micro, sembra poi emergere una logica di progettazione “centrata sulla standardizzazione del lavoro e sulla formalizzazione e codificazione dei ruoli manageriali e intermedi” (ivi: 38). Infine, al livello dei percorsi di intervento sulle risorse umane, la formazione assume un ruolo prevalente su altre pratiche; a una analisi più puntuale, si osserva che si tratta fondamentalmente di formazione-addestramento, piuttosto che di azioni di formazione-sviluppo (ivi: 41-42).

Queste tendenze prevalenti emergono a prescindere dal settore di

---

<sup>3</sup> Il presente lavoro è debitore delle discussioni degli studenti del corso magistrale in Organizzazione delle Relazioni di Lavoro, Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell’Università di Modena e Reggio Emilia, nel quale si sono appunto utilizzati la *Disputa sulle concezioni del processo decisionale* e i primi due capitoli di *Storie di imprese*.

riferimento: non si osservano, infatti, differenze sostanziali tra imprese in ragione dei quattro comparti cui appartengono, finanziario, manifatturiero, servizi, ICT (si veda la tabella 1, ivi: 40), a tal punto da poter indicare il paragrafo in oggetto con il titolo “Così differenti, così simili” (ivi: 39).

Con minor rilevanza, emergono altre tendenze, in particolare *semplificazione* - “tema riguardante tutti quei casi in cui la direzione del cambiamento organizzativo è rivolta alla riduzione della complessità della configurazione formale, per esempio in termini di numero o articolazione dei riporti gerarchici, in senso orizzontale o verticale” (ivi: 34) - e *valutazione del personale*. Più staccate ancora in termini di rilevanza le direzioni di cambiamento verso la *standardizzazione* e altre tendenze (figura 1, ivi: 33).

Nella stessa sezione del libro (Maggi, 2013: 4-6; Masino, 2013: 26-32) si esplicitano le modalità con cui sono stati raccolti ed elaborati i dati presentati. Si puntualizza anzitutto che chi “racconta”, non è un ricercatore, ma un protagonista dell’impresa, libero di scegliere tematiche e linguaggio per raccontare la “storia” ad altri dirigenti - e a studiosi. L’elaborazione delle informazioni testuali effettuata in seguito dal ricercatore è avvenuta con una tecnica riferibile alla *Thematic Analysis*, una metodologia tipica della ricerca qualitativa<sup>4</sup>.

### **La storia delle imprese e le concezioni di organizzazione**

Ora immaginiamo che il libro *Storie di imprese*, con la ricerca in esso contenuta, dopo essere stato letto individualmente, sia analizzato e discusso, durante una delle loro abituali cene, dai protagonisti della *Disputa sulle concezioni del processo decisionale* e cioè da William, Paula e Thomas, ai quali si aggiunge l’amico e collega Ing. Frederick. Ricordiamo che, come indicato nel testo di Maggi e Solé (2010: 17-19)<sup>5</sup>, William esprime il punto di vista del

---

<sup>4</sup> “Si tratta di un metodo di identificazione di *pattern* (regolarità) ricorrenti in un testo, attraverso la attribuzione a segmenti di testo (singole frasi o anche interi paragrafi) di specifici ‘codici’, cioè etichette, che sintetizzano un certo concetto o una certa idea” (Masino, 2013: 30).

<sup>5</sup> Sulle concezioni di organizzazione, oltre all’esaustivo e recente *Interpretare l’agire, una sfida teorica* (Maggi, 2011b), si ricordano le “Note epistemologiche” di *Razionalità e benessere* (Maggi, 1990: 179-202).

pensiero organizzativo *mainstream*, secondo il quale, in sintesi, l'organizzazione si adatta all'ambiente, con soluzioni che vanno dalla rigidità (accentramento, standardizzazione, ecc.) alla flessibilità (decentramento, ampia discrezionalità, ecc.) in ragione delle variabili esogene che ciascuna opzione teorica all'interno del movimento utilizza come indipendenti ed esplicative. Paula esprime il punto di vista della postura soggettivista, secondo la quale il sistema organizzativo concreto emerge da processi e situazioni imprevedibili, non razionalizzabili se non *a posteriori*. Thomas osserva e interpreta l'organizzazione da un ulteriore punto di vista, quello del processo d'azione, che non reifica l'organizzazione e il soggetto agente e non rende deterministico il rapporto tra ambiente, strategia e struttura.

A questi si aggiunge Frederick, portatore di una concezione meccanicistica dell'organizzazione, secondo la quale alcuni principi universali di organizzazione sono propedeutici a scelte ottimizzanti, buone per tutte le stagioni e tutte le realtà. Frederick è bollato dai compagni di cena come "nostalgico", anche da quel William con il quale comunque condivide, tra le altre cose, l'impostazione di fondo relativa alla realtà - che esisterebbe "oggettivamente" - e il carattere di normatività della analisi e della spiegazione organizzativa.

La cena è lunga: di seguito si propone uno stralcio dell'ipotetico dialogo tra i partecipanti, che può rendere l'idea delle loro reazioni alla lettura di *Storie di imprese*.

*Paula*: E' interessante questa "storia"; io apprezzo l'idea che i fenomeni organizzativi si studino a partire da casi, dalle singole realtà nelle quali "parlano" le opinioni dei protagonisti con i loro linguaggi, insomma mi piace molto l'idea della narrazione; fatico però ad accettare ogni possibile aggregazione generalizzante, non c'è niente che può essere messo in comune; bisogna andare in profondità nell'analisi del singolo contesto, evitare di prendere la posizione dell'osservatore in grado di analizzare i fatti secondo i suoi codici e soprattutto non trovo sensato concentrarsi tanto su temi così *hard* (forse non a caso proposti solo da dirigenti...). In questi casi e in questa sintesi

non si parla della cosa più importante per interpretare i percorsi di cambiamento dell'impresa, e cioè le relazioni (specifiche, puntuali, irripetibili) tra le persone, che producono senso, corsi d'azione che si istituzionalizzano nelle strutture che emergono come risultato di questi processi sociali...

*Thomas:* Attenzione, Paula; se si prende la sintesi presentata come una fotografia oggettiva, che prelude a un'ulteriore oggettiva predizione (questi casi sono così, allora anche altri saranno così), allora sono d'accordo con te; ma le cose si possono guardare anche in un altro modo: qui la rappresentazione proposta è al servizio della riflessione e del confronto, non della prescrizione. E se si è consapevoli dell'ineludibile arbitrarietà del ricercatore, si può ragionare utilmente sull'interpretazione proposta, proprio perché sono resi trasparenti e inequivoci i presupposti alla sua base. Piuttosto, sono convinto che apprezzi che è messa in discussione la retorica dell'organizzazione - ehm, ehm - "moderna" per come è normalmente proposta...

*Paula:* Mah, non sono così d'accordo; soprattutto, se si dà troppo credito alla coerenza della sintesi proposta si ottiene una visione dell'impresa opposta e contraria rispetto a quella prevalente: e cioè che le imprese si strutturano in modo rigido, accentrato, ecc.; e si rischia un determinismo di segno contrario insomma...

*William:* Non sono d'accordo con nessuno di voi due, e soprattutto non mi torna quasi niente di quello che è riportato nell'analisi di queste "storie". Vorrei sapere come i ricercatori hanno trovato tante aziende che vanno nella direzione di accentramento, standardizzazione, proceduralizzazione, ecc. Se, oltretutto, è vero che quelle che hanno analizzato sono grandi imprese, che affrontano ambienti sempre più turbolenti, sempre più complessi e adottano strategie sempre più aggressive e articolate, allora deve essere vero che hanno bisogno di assetti flessibili, che permettano reattività, dinamicità, ecc. In questo senso solo il richiamo alla semplificazione mi sembra coerente con quello che sta succedendo nel mondo. E poi scusate, vi sembra possibile che queste tendenze siano generalizzabili a prescindere dal settore di appartenenza? E quindi dallo scenario competitivo? Che si possa prescindere dal livello di

incertezza del contesto e quindi dalla strategia attuabile nelle relazioni e transazioni con *competitor*, *partner*, risorse umane, fornitori, ecc.? Ma stiamo scherzando? Io lo so perché ci tocca leggere certi risultati: cosa volete che siano, per poter fare delle deduzioni, cinquantasette casi?

*Thomas*: Aspetta William, non perdere la pazienza. Non è detto da nessuna parte di questa ricerca che il contesto non possa influenzare gli assetti e in generale le scelte delle imprese... Qui si cerca di capire in che modo le cose funzionano dentro le imprese, come cambiano. Non far finta di sorprenderti... Non è certo la prima volta che ci troviamo qui a prendere atto di situazioni che non rispondono a una lettura univoca, quella per cui se ci sono certe condizioni esterne all'impresa si concretizzano necessariamente delle conseguenti, coerenti situazioni organizzative...

*William*: E allora che cosa rappresenta il richiamo al processo di finanziarizzazione dell'impresa che i ricercatori fanno per provare a dar conto dei risultati dello studio? Non è la ricerca di coerenza tra strategia - di ottimizzazione dei risultati di breve periodo perseguita attraverso un forte controllo dei costi - e variabili organizzative?

*Frederick (senza alzare la testa e in tono sardonico)*: Accentramento, standardizzazione, addestramento: musica per le mie orecchie, il tutto trainato dall'efficienza. Continuate pure a darmi del nostalgico, le mie idee sembrano essere di sorprendente attualità... Anche se sono d'accordo con William: se i ricercatori avessero analizzato più casi, soprattutto con un metodo più rigoroso, certi risultati contrastanti, come la tendenza alla semplificazione, come l'enfasi sull'investimento in valutazione delle persone, ecc. non sarebbero di certo emersi...

*William*: Frederick, noi non siamo d'accordo su niente...

*Frederick*: Io non sarei così sicuro...

*Paula (ironicamente)*: Ti si può dire di tutto Frederick, ma non ti si può certo accusare di ipocrisia...

*Thomas*: Non penso che la posizione di Frederick possa essere banalizzata. A me non sorprende che la realtà delle imprese si presenti come

composita, con processi - più che “parti di organizzazione” - caratterizzati da maggiore o minore strutturazione, con processi di delega più o meno decisi, ecc. Anzi, mi aspetto proprio che una buona ricerca sia in grado di far luce su queste (apparenti) contraddizioni, piuttosto che trattarle come patologiche. E poi, sempre per tornare a Frederick, a chi fa comodo negare che una lettura dei fenomeni e una pratica manageriale guidate da un certo tipo di razionalità (come la vogliamo chiamare: assoluta, ottimizzante?) sia ancora viva e vegeta? E soprattutto legittima, se non si vuole assumere che tra noi c’è qualcuno che ha ragione, quella con la R maiuscola...E a tal proposito, vi devo confessare che un collega degli autori di *Storie di imprese* mi ha chiesto di partecipare a un progetto di ricerca articolato in modo simile a quello di cui stiamo discutendo. Voi cosa ne dite, io sarei per accettare...

*Paula*: OK Thomas, speriamo che serva per togliermi i dubbi che ho. La ricerca in effetti è interessante, così come alle volte mi sembra che diciamo cose compatibili. Però poi... Torno al ruolo del ricercatore: non mi è chiaro come si interpreta in questo tipo di ricerca. Non mi sembra né neutro rispetto all’osservazione oggettiva (e del resto, non potrebbe esserlo, quella è un’idea ingenua di William...) né parte della realtà osservata, orientato a “fondersi” nel contesto socio-relazionale indagato... E se non si propone come prescrittivo (cosa sulla quale sono assolutamente d’accordo), che ruolo gioca dentro l’impresa? A me sembra che ci metta troppo del suo armamentario analitico, mentre le uniche categorie che importano sono quelle dei soggetti agenti...

*William*: Paula, ti interrompo, è ormai tardi e voglio chiarire che io non credo sia molto utile partecipare a questo tipo di ricerche, per me ha senso entrare solo in progetti a grandi numeri, con un *panel* di imprese rappresentative del contesto competitivo, analizzate in termini statisticamente rigorosi...

*Frederick (sempre senza alzare la testa)*: E con qualche ingegnere nel *team* di ricercatori...

*Paula*: Frederick, io credo piuttosto che per capire come funziona un’organizzazione ci sia soprattutto bisogno di psicologi, in azienda; e forse

anche William è d'accordo con me...

*William:* Certo che sono d'accordo, Paula, sull'importanza della psicologia in ambito manageriale: soprattutto perché qui stiamo parlando di cambiamento organizzativo e si devono trovare i modi migliori per facilitare l'interiorizzazione e la legittimazione delle (sempre più frequenti) modifiche negli assetti d'impresa. In questo caso possono essere molto utili gli interventi formativi, di *coaching*, ecc... Ma torniamo al dilemma: partecipare o no a un progetto di ricerca come quello di cui stiamo parlando. Io penso che prima di tutto ci dobbiamo chiedere quali obiettivi perseguiamo nell'attività di ricerca, che cosa cerchiamo insomma. Io da parte mia, lo so: per far spendere soldi alla mia impresa, pretendo in fin dei conti che la ricerca mi dia implicazioni manageriali, mi permetta di agire concretamente dentro l'organizzazione. Non mi basta un'attività descrittiva e interpretativa. Anche i casi, anche se io non li amo troppo come metodo d'indagine, servono se offrono *best-practices*... adattabili in modo più o meno semplice al nostro contesto.

*Frederick (entusiasticamente):* Giusto William, sugli psicologi non ti seguo, ma sulle *best-practices*, siamo di nuovo allineati.

*William:* Frederick, come devo dirti che...

*Paula:* No, William scusa, non ci siamo. Non mi parlare di soldi sprecati in ricerche e consulenze, per favore. Quanti ne abbiamo visti, in questi anni, di guru che ci venivano a raccontare quello che facevano i nostri concorrenti, salvo poi renderci conto delle difficoltà di applicare quelle logiche nel nostro contesto. Perché non accetti la verità e cioè che la nostra realtà è unica, irripetibile, perché noi la rendiamo così, io, tu, Thomas, Frederick (*sospirando*) e i nostri colleghi. E se possiamo puntare su qualcosa per continuare a resistere - così come a superare le crisi, come qualche anno fa, ricordi? - è proprio sulla nostra unicità. Allora, secondo te, è più utile una ricerca che ci dice come dobbiamo essere, o un'occasione, in qualsiasi forma si presenti, per riflettere su cosa possiamo/vogliamo essere...

*Thomas:* Scusate, vi interrompo. A sentirvi parlare sembra sempre che ci siano solo due possibilità, per capire, analizzare, intervenire in impresa, ecc.:

una che dall'osservazione della realtà cerca dei modelli precisi cui ispirarsi concretamente - in questo, scusa William, bisogna che accetti la tua vicinanza a Frederick - e una che sostiene l'impossibilità di affidarsi alla realtà esterna come riferimento per l'azione, sulla base dell'assunto che la realtà ce la costruiamo noi tutti i giorni, con la nostra esperienza di soggetti unici che stanno in una relazione unica. Io continuo a vedere una terza possibilità e mi sembra che la ricerca di *Storie di imprese* ne testimoni la presenza. Possiamo vedere, come mi sembra dicano gli autori, questa sintesi come un'astrazione, a cui però si è giunti a partire da diversi - qui cinquantasette - casi concreti. E questa astrazione ci può essere utile per riflettere su altri casi concreti, facendo confronti, osservando le distanze tra questi e l'astrazione costruita. E soprattutto possiamo confrontare la nostra realtà con questa astrazione e comprendere quali opzioni di cambiamento abbiamo, quali ci sembrano più coerenti sulla base dei risultati attesi. Se penso a come procedere in termini di ricerca (e intervento...), insomma, mi rivolgo a te Paula, e - d'accordo - vorrei trovare un modo per riflettere sulla nostra realtà; e mi rivolgo a te, William (e anche a te Frederick...), e - concordo - vorrei trovare un modo per farlo senza avere come unica base di riferimento la nostra esperienza...

*William:* Aspetta Thomas, sei bravo con le parole, ma adesso rispondimi chiaramente, e rispondimi anche tu, Paula. In questa ricerca si parla di una tendenza delle imprese verso l'accentramento decisionale. E immaginiamo che questa tendenza sia confermata da altre, numerose imprese in altre ricerche... Cosa te ne fai di questa informazione: la usi concretamente nella nostra azienda o no?

*Paula:* Io ti rispondo in un attimo. No, no, no.

*Thomas (scuotendo la testa):* Dipende da cosa intendi per "uso concreto", William, mi dispiace, se imposti così la domanda ti meriti una risposta interlocutoria. Se la tua domanda invece è: utilizzi i risultati di una ricerca come se fossero modelli applicabili in azienda? Allora ti posso rispondere: no. Non ci sono modelli...

*Frederick:* Scusate, forse mi sono distratto. Qualcuno ha detto "non ci

sono modelli”?

*Paula:* Sì, hai sentito bene, non ci sono modelli. E non ci sono neanche astrazioni, non dico generalizzabili, ma almeno utilizzabili per riflettere: io continuo a non capire. Vorrei sapere come si tengono insieme tendenza all’accentramento, standardizzazione, semplificazione, ecc., e se continuassimo con l’elenco dei concetti che ci presentano gli autori, con valutazione delle persone, decentramento, ecc. Il vero valore di lavori come questo, proprio perché onesto, è dimostrare che non c’è niente da dimostrare.

*Frederick (alzandosi):* Bene, come al solito si potrebbe andare avanti per giorni senza il minimo accordo. Come decano, metto fine ai lavori e apro le scommesse su chi indovina il conto della cena: io, mentre voi avete sproloquiato, ho fatto due calcoli...

## Epilogo

Per mezzo dell’artificio retorico, ripreso da Maggi e Solé, del dialogo tra esponenti di differenti posizioni teoriche ed epistemologiche, si è cercato di mettere in evidenza alcune delle caratteristiche più interessanti e più critiche del volume *Storie di imprese* e della ricerca contenuta e sintetizzata in esso<sup>6</sup>.

Il quadro che emerge - contro-intuitivo rispetto a quanto proposto dal pensiero economico-organizzativo prevalente, in Italia e nel mondo (e cioè, nel dialogo, da William) - problematizza il cambiamento organizzativo delle imprese in modo da far apparire semplicistiche e irragionevoli le spiegazioni che ancorano la variabilità della struttura a quella della strategia e infondata la rappresentazione dell’organizzazione moderna come caratterizzata da decentramento decisionale, flessibilità nelle procedure, autonomia operativa, ecc. E’ necessario però rimarcare come questa sintesi debba smarcarsi dal rappresentare la proposta di una nuova (vecchia?) organica tendenza organizzativa, eventualmente coerente con obiettivi strategici d’impresa, orientati sostanzialmente al contenimento dei costi.

---

<sup>6</sup> Si è chiaramente dovuto tener presente che, diversamente da quanto accade nella *Disputa*, l’oggetto del dialogo è una ricerca, per definizione “militante”, invece che una realtà “neutra”.

In questo senso, l'ironico richiamo alla insospettabile attualità di alcuni cardini della concettualizzazione fordista (dei quali Frederick è sostenitore) è utile per evidenziare la necessità di rileggere criticamente il cosiddetto "salto di paradigma" relativo alla distinzione tra fordismo e post-fordismo<sup>7</sup> piuttosto che, come si diceva sopra, per indicare una inversione di tendenze organizzative.

Questa interpretazione contro-intuitiva e complessificante - chiaramente coerente con la visione personificata da Thomas - è proposta con una forma e un metodo che è elemento di forte originalità del lavoro in oggetto. Tale modo di intendere il lavoro dello studioso può apparire ingenuo ai sostenitori della indagine quantitativa generalizzante (William e Frederick, in forme differenti) quanto inadeguato (perché troppo "direttivo") al seguace delle teorie a carattere soggettivista (Paula), ma a parere di scrive mette invece lo studioso stesso al centro del processo di ricerca, come nessuna delle altre "posture" permette.

Al di là del merito dell'interpretazione proposta, c'è, in questi scritti, un ruolo intellettuale di manipolatore di idee (in senso letterale e quindi "buono") che manca normalmente al dibattito economico contemporaneo, nel quale lo scienziato sociale è carente di soggettività attiva: il ricercatore è, a seconda del caso, "oggettivo" - in quanto scienziato manipolatore di dati di realtà - o "soggettivo-passivo" - in quanto obbligato a fondersi col contesto di realtà studiato, assumendone tutti i codici interpretativi. In questo senso, il lavoro permette di riconoscere una sorta di figura di intellettuale-artigiano che sembra essere scomparsa e che soprattutto permette lo svolgimento della attività per la quale, credo, si dovrebbe caratterizzare la figura stessa: il confronto di idee "vero".

Su questo punto, più o meno convinti, anche i nostri quattro amici continuano a riflettere, mentre raggiungono le loro autovetture dopo aver lasciato il ristorante e mentre, contestualmente, Frederick conta i passi che mancano all'arrivo e individua il percorso migliore in assoluto...

---

<sup>7</sup> Il tema è sviluppato magistralmente da Masino, 2005. Si tenga inoltre presente il saggio su Taylor di Maggi e Solé, 2004/2007.

## Un punto di vista storico

*Francesco Chiapparino, Università Politecnica delle Marche*

A chi - come chi scrive - si occupa di storia economica, e in vari casi anche di storia d'impresa, il Quaderno *Storie di imprese* del Programma di Ricerca "L'Officina di Organizzazione" a cura di Giovanni Masino e Bruno Maggi (2013) suscita ampie curiosità e pone svariate questioni. Finalmente - questa è almeno la sensazione - si è di fronte a un vasto materiale empirico che consente di riflettere sull'evoluzione della grande impresa in Italia e, soprattutto, della sua gestione. E un simile materiale ha anzitutto il pregio, in virtù dell'attenzione metodologica dei curatori, di non essere presentato in maniera strettamente funzionale a tesi preconfezionate, lasciando così margini alla sua interpretazione; oltre che, soprattutto per lo storico economico, di prendere le mosse dagli anni Ottanta del secolo scorso, proprio cioè dal momento in cui le letture più classiche della disciplina (*à la* Chandler per intenderci) perdono una parte considerevole della loro forza interpretativa. Cosicché, la lettura dei casi proposti solleva questioni di rilievo notevole: dagli interrogativi sulla persistenza, la diffusione e l'evoluzione della forma multi-divisionale, alle domande sull'impatto che l'innovazione tecnologica post-1980 (l'ICT, per dirla con la terminologia in voga attualmente), i processi di finanziarizzazione e la globalizzazione hanno avuto sugli assetti organizzativi della grande impresa e, in definitiva, su quel modello fordista cui gran parte della riflessione attorno a tali assetti è riconducibile.

In prima battuta, i commenti che tali riflessioni suscitano in chi scrive sono, schematicamente, riassumibili in tre questioni: due particolari e una più generale, in parte collegata alle prime.

La prima notazione riguarda la centralità dell'analisi chandleriana che, per quanto criticabile e superabile (cfr. per esempio Friedenson, Scranton, 2013), resta decisiva nella lettura dell'evoluzione delle organizzazioni industriali del

Novecento. La centralità delle capacità organizzative e le stesse categorie fornite da Chandler per la lettura della loro evoluzione, a cominciare dalla tripartizione tra imprese personali, polifunzionali e multi-divisionali, costituiscono punti di riferimento assai poco prescindibili per chi si trovi ad affrontare lo sviluppo industriale moderno e i fenomeni gestionali ad esso collegati (Chandler, 1962). Del resto la ricostruzione empirica dei processi storici in cui tali capacità si incarnano, sia nel caso statunitense sia in quello internazionale comparato (Chandler, 1977; 1990), mettono al riparo almeno la sua analisi concreta dai limiti maggiori dell'approccio funzionalista a cui la sua opera viene ricondotta. E anche dal punto di vista metodologico, merita di essere sottolineato come, al di là delle semplificazioni della manualistica manageriale, il lavoro di Chandler affondi le sue origini in una tradizione schumpeteriana (Amatori, 2009), divergente appunto rispetto all'impostazione funzionalista così come, in ambito economico, al marginalismo neoclassico, e anzi quanto meno consapevole del dibattito epistemologico sulle scienze sociali e dei contributi a esso dati dalla prospettiva weberiana.

Una seconda osservazione è relativa invece ad alcuni dei risultati empirici cui perviene l'analisi condotta nel Quaderno: l'identificazione di una parte consistente degli investimenti in formazione del personale, in primo luogo nel settore bancario ma anche altrove, con processi di addestramento alle nuove tecnologie informatiche – e con il loro corollario di standardizzazione delle procedure e riduzione della discrezionalità – piuttosto che di decentramento e sviluppo della professionalità dei quadri intermedi delle organizzazioni (Masino, 2013: 41). Una simile conclusione contraddice le prospettive di decentramento e superamento della rigidità gerarchica del modello fordista comunemente annesse all'attuale diffusione delle tecnologie informatiche e della comunicazione. Essa è del resto convergente con altre osservazioni empiriche, che indicano appunto come, lungi dal prospettare un superamento o anche semplicemente la riforma di un simile modello, gli sviluppi assunti dalle organizzazioni produttive nell'ultimo trentennio presentino piuttosto i caratteri di un consolidamento e caso mai di un approfondimento del fordismo, sia pure

nelle mutate condizioni socioeconomiche e tecnologiche maturate dagli anni Ottanta a oggi. In questo senso militano le applicazioni conosciute dall'automazione nelle ristrutturazioni industriali dello scorcio del secolo scorso e le osservazioni, pure contenute nel saggio di Giovanni Masino, circa il rafforzamento degli elementi di centralizzazione e controllo nell'evoluzione delle organizzazioni manageriali esaminate, a discapito del decentramento divisionale – e delle stesse implicazioni dello schema teorico chandleriano riguardo a una prevedibile diffusione di quest'ultima forma organizzativa.

Tutto ciò rinvia, introducendola, a una questione di fondo più generale, a cui pure il Quaderno dà un suo contributo: quella appunto del modello fordista, della sua rilevanza euristica attuale, di una sua definizione e di un suo eventuale aggiornamento o superamento nel nuovo contesto creatosi a partire dagli anni Ottanta-Novanta del secolo scorso. Può essere utile indicare in questa sede, ancorché in maniera piuttosto grossolana e senza nessuna pretesa di completezza, qual è la visione comune che la storia dell'economia ha del problema, come essa inquadra le tematiche presentate nel volume e quale contributo può dare perciò alla loro lettura.

Il fordismo – che pure, come concetto, è estraneo alla tradizione di storiografia dell'impresa anglosassone, salvo che per alcuni autori come ad esempio Lazonick (1991) – può fundamentalmente intendersi come una forma di disciplina del lavoro, una modalità di ottenimento del consenso sociale al sistema di fabbrica. Le società preindustriali hanno sempre rifuggito la concentrazione della forza lavoro in grandi unità produttive appunto, per le difficoltà della gestione della disciplina del lavoro che queste implicavano. Al punto che, nel mondo preindustriale, le fabbriche accentrate, che pure esistono, vengono di solito calate in istituzioni totali in cui la questione della disciplina è risolta previamente, *ex-ante*, come colonie penali, conventi, orfanotrofi, o sono organizzate al loro interno per giustapposizione di tante piccole unità produttive artigianali, come nel caso di grandi costruzioni edili, miniere, cantieri navali; ovvero, ancora, nei rari casi in cui condizioni tecniche, strategiche, o relative ad esempio all'uso di materiali preziosi da controllare, impongono l'accentramento

e un forte coordinamento centralizzato, si replica in esse un ordinamento di tipo militare, con una disciplina particolarmente severa e formalizzata, come per le *manufactures royales* francesi del Seicento o per l'Arsenale di Venezia. Per il resto, le attività produttive vengono di norma condotte in modo decentrato, tanto nell'industria (artigianale o protoindustriale) quanto nell'agricoltura e nel commercio, basandosi sulla famiglia, più o meno allargata a membri esterni, e alla disciplina fondata sull'autorità paterna che essa garantisce (Malanima, 1995). David Landes (1969) ha mostrato come dalla rivoluzione industriale inglese del tardo Settecento i benefici di produttività derivanti dall'uso massiccio di macchinari spingessero ad abbandonare in un numero via via crescente di comparti produttivi il decentramento. Nondimeno, durante tutto il XIX secolo quello della disciplina del lavoro accentrato rimane un problema aperto, le concentrazioni industriali sono considerate una minaccia per l'ordine sociale e i ceti operai classi pericolose e potenzialmente eversive. Nell'Ottocento europeo la sostenibilità sociale del sistema di fabbrica viene a stento mantenuta attraverso forme di paternalismo che surrogano la precedente disciplina familiare, ma che per essere credibili impongono costi assai onerosi in termini, ad esempio, di edilizia operaia, assistenza sociale di fabbrica, ecc.

Solo gli enormi guadagni di produttività della seconda rivoluzione industriale e le grandi economie di scala e di flusso della grande impresa industriale moderna consentono, dal tardo secolo XIX, di trovare un nuovo equilibrio. Negli Stati Uniti, dove questi processi sono più avanzati, agli inizi del secolo successivo il consenso al sistema industriale viene così a fondarsi su un nuovo equilibrio. Si tratta in pratica di un compromesso, che nella sostanza scambia l'adesione alla disciplina del lavoro di linea – tayloristico, ripetitivo, fortemente alienante e scarsamente qualificato, anche se con orari definiti e inferiori che in precedenza – contro alti salari, vale a dire un tenore di consumo diffuso del tutto inedito rispetto al passato. La crescita del consumo di massa, d'altra parte, è condizione necessaria per l'assorbimento degli altrettanto inediti volumi della produzione su larga scala della nuova industria fordista. Saranno appunto gli squilibri sul versante della domanda a ingenerare la recessione degli

anni Trenta. Con la crisi del 1929, peraltro, verrà meno un ulteriore termine del “compromesso fordista”, la garanzia di stabilità dell’occupazione, dal momento che, dopo mezzo secolo di crescita, anche la grande impresa americana è costretta in quel frangente a licenziare e ristrutturarsi. Nondimeno, il patto reggerà e dopo la Seconda Guerra mondiale sarà importato negli altri paesi sviluppati del blocco occidentale, non senza prima registrare anche negli Stati Uniti un certo coinvolgimento della mano pubblica per favorire l’uscita dalla recessione. In Europa, del resto, un equilibrio per certi aspetti analogo era stato già abbozzato con la comparsa delle prime forme di *welfare state* dalla fine dell’Ottocento, almeno laddove, come in Germania, la crescita economica aveva offerto margini finanziari in questo senso. Infine, va tenuto presente che sin dalla fine dell’Ottocento l’alta produttività delle grandi concentrazioni industriali – cioè il presupposto su cui si fonda lo scambio tra benessere e l’adesione alla disciplina del lavoro – ha richiesto, accanto a massicci investimenti in tecnologie e il capillare sviluppo di una politica commerciale, la soluzione di enormi problemi organizzativi, di coordinamento e controllo, attraverso la creazione di grandi coorti manageriali e delle infrastrutture gestionali, al centro dell’attenzione del Quaderno.

Lungi dal costituirne una conseguenza, gli assetti gestionali-organizzativi sono decisivi nella definizione dell’equilibrio che si è qui definito fordista, in quanto ne riguardano uno degli aspetti centrali, la grande impresa, e si collegano strettamente ai caratteri e alle linee di evoluzione che essa assume. In questo senso, l’interrogativo principale che la raccolta di casi de “L’Officina di Organizzazione” suscita è in definitiva se, dopo aver contribuito in maniera sostanziale alla modernizzazione del secondo dopoguerra, il “paradigma fordista” abbia assunto caratteristiche nuove dopo gli anni Ottanta. O addirittura - come pure si prognosticava in quegli stessi anni alla luce del decentramento attuato dai distretti industriali, delle esperienze di cogestione alla tedesca, della ricerca di alternative all’organizzazione del lavoro di linea in Europa settentrionale e di varie altre suggestioni - se non ci si incamminasse verso un superamento, o quanto meno verso una radicale riforma di quel paradigma. Né

gli sviluppi dei decenni successivi, sino a oggi, hanno rappresentato sfide minori per un modello organizzativo e sociale come quello fordista. Le esigenze di consenso e partecipazione attiva di tutto il personale al processo produttivo postulate dai sistemi di qualità totale, la centralità acquisita dal capitale umano per effetto dell'automazione o le altre pervasive conseguenze della diffusione delle tecnologie informatiche, così come, su di un piano macroeconomico, l'incedere della globalizzazione dei mercati o le crescenti spinte alla finanziarizzazione, sono probabilmente altrettante indicazioni di una ridefinizione complessiva degli equilibri su cui poggiava il "compromesso fordista" novecentesco.

In questo senso, i materiali e le osservazioni contenute nel Quaderno a cura di Masino e Maggi costituiscono strumenti preziosi. E anche il fatto che riguardino l'ambito italiano, cioè un contesto non particolarmente avanzato nell'attuale scenario internazionale, può essere utile a cogliere tendenze di fondo, "medie" e proprio per questo consolidate e significative. Lungi da una crisi dei modelli gestionali novecenteschi, l'impressione che se ne ricava, lo si è già accennato, è piuttosto quella di un loro consolidamento e adattamento alle nuove condizioni, come stanno e testimoniare, da un lato, le spinte alla centralizzazione e, dall'altro lato, l'impegno profuso nell'addestramento (di fatto, più che nella formazione) alle nuove tecnologie.

## Storie di imprese e strategia

Tonino Pencarelli, Università di Urbino Carlo Bo

### Premessa

Questo contributo al dibattito svoltosi in Ancona sul Quaderno *Storie di imprese* curato da Masino e Maggi (2013) intende proporre due ordini di riflessioni, una di metodo e una di contenuto.

Si assume, al riguardo, la prospettiva dello studioso di management e di strategie d'impresa, partendo dall'idea che le strategie d'impresa sono espressione del rapporto tra l'impresa e l'ambiente, segnatamente l'ambiente competitivo scelto come campo d'azione dell'agire strategico. Rapporto che può configurarsi come deterministicamente condizionato dal tentativo continuo dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti del contesto esterno, secondo logiche adattative, ovvero come risultato di scelte volte a perseguire strategie proattive, capaci di anticipare e in taluni casi anche di condizionare l'ambiente di riferimento. Dunque, rapporto dialettico, spesso co-evolutivo tra impresa e ambiente, la cui direzione può dipendere dal dissimile rapporto di forza tra i due soggetti e dalle direttrici delle decisioni strategiche aziendali volte a scegliere tra essere *leader* di mercato o *follower*, tra proporre la prima mossa o restare in attesa, tra voler attaccare o difendere le posizioni, tra orientarsi al localismo o alla globalizzazione, ecc. (Thompson *et al.*, 2009).

L'idea di fondo è comunque che le strategie aziendali siano il frutto di decisioni intenzionalmente razionali (Simon, 1947) dell'organo di governo dell'impresa, intesa come un sistema aziendale finalizzato a perseguire gli obiettivi indicati dal soggetto economico compatibili con il vincolo della sopravvivenza sistemica. Le scelte connesse alle variabili organizzative rappresentano primariamente modalità d'implementazione delle strategie preordinate dall'organo di governo, quale espressione del soggetto economico,

ma vanno necessariamente considerate anche come possibili vincoli alle strategie aziendali, espressione della continua dialettica tra strategia e struttura (Chandler, 1962; Thompson *et al.*, 2009). Si tratta di un'impostazione per alcuni aspetti collimante con l'orientamento metodologico e teorico definito da Maggi (2013) funzionalista. Tuttavia in questo contributo si rifugge con forza da un'impostazione deterministica, secondo cui le strategie esprimono mero adattamento ai cambiamenti esterni; si privilegia, piuttosto, una visione dialettica e co-evolutiva del rapporto impresa-ambiente, in cui l'organo di governo gioca un ruolo decisivo nel guidare i percorsi strategici delle organizzazioni, tenendo conto sia delle caratteristiche del contesto competitivo e sociale di riferimento, sia delle dinamiche organizzative interne, sia soprattutto delle indicazioni provenienti dalla proprietà di comando alla ricerca della crescita, se non massimizzante, almeno soddisfacente del valore del capitale.

### **Riflessioni sul metodo dei casi**

Sotto il profilo metodologico è opportuno preliminarmente formulare un apprezzamento al testo "Storie di imprese e storia dell'impresa" (Maggi, 2013) per il ricorso all'approccio di ricerca di taglio qualitativo, basato sull'analisi in profondità di casi aziendali, particolarmente adatto negli studi di management e di analisi organizzativa, dove il ricorso esclusivo a metodi quantitativi rischia spesso di non far emergere aspetti particolarmente rilevanti e significativi della realtà aziendale. Inoltre, come ricorda Bruno Maggi (*ivi*: 5), si tratta di analisi che sottendono una teoria dell'organizzazione "che esclude sia soluzioni che si pretendono valide per ogni realtà di impresa, sia soluzioni specifiche per specifici problemi, sia l'impossibilità di raffrontare diverse problematiche e diverse realtà [proponendo] la ricerca e la valutazione di molteplici opportunità di scelta, attraverso la discussione e il confronto".

Nel campo degli studi di management, il ricorso allo studio di casi si presta, in effetti, alla costruzione di teorie fornendo forme di spiegazione che offrono una coerente concettualizzazione di un fenomeno (Eisenhardt,

Graebner, 2007; Tsang, 2003; Yin, 2009) e che favoriscono la comprensione del perché, o del perché no, alcune relazioni supportate da dati qualitativi si manifestano. Di particolare interesse al riguardo è la tipologia di teorizzazioni proposta da Tsang (2003: 199), costruita come una matrice basata su due dimensioni, che lo studio di caso consente per le generalizzazioni: l'enfasi (debole o forte) sulla contestualizzazione e l'enfasi (debole o forte) sullo sviluppo teorico. Risultano quattro situazioni possibili:

- costruzione e verifica di teoria: il caso o i casi consentono induttivamente di estrarre relazioni teoriche in grado di predisporre le basi per nuove formulazioni teoriche o per verificare quelle esistenti;
- identificazione di regolarità empiriche: il caso rappresenta un metodo che intende identificare regolarità empiriche dai risultati emersi dal metodo dei casi, generando risultati che possono condurre, ma anche non condurre alla creazione di nuove teorie;
- creazione di senso interpretativo: il caso o i casi permettono la comprensione profonda di esperienze umane immerse in contesti ricchi, tratti dal mondo reale;
- spiegazione contestualizzata, basata su una teoria strutturata che consente una spiegazione dei fenomeni osservati.

La ricchezza dell'analisi dei casi è quindi evidente e viene sempre più presa in considerazione quale metodo di studio per comprendere fenomeni complessi connessi alla gestione delle imprese, soprattutto se, come quelli riportati nello studio di Masino e Maggi, essi sono narrati secondo una prospettiva storica e come frutto di analisi aperte al confronto e rifuggenti da interpretazioni acritiche e stereotipate, come quelle delle classiche categorie del fordismo e del post-fordismo.

Tuttavia, dalla lettura delle storie di imprese, emergono alcuni aspetti che suggeriscono l'esigenza e l'opportunità di approfondire maggiormente l'analisi qualitativa dei casi indagati, al fine di potenziarne la portata conoscitiva, sia sul piano descrittivo sia interpretativo. Questo anche alla luce del fatto che si tratta di casi che, come precisa Masino (2013: 27), hanno alcune

specificità rispetto allo studio di casi “tradizionali”, cominciando dalla circostanza che il narratore non è il ricercatore, studioso dell’impresa, ma il dirigente, protagonista dell’impresa di cui narra e descrive l’evoluzione dal proprio punto di vista, in totale autonomia.

In primo luogo va rilevato che il percorso di sedimentazione della conoscenza sulle varie imprese è derivato dalla testimonianza e dal contributo di responsabili del personale. Si tratta in genere di dirigenti provenienti da un’unica e specifica area funzionale, che non necessariamente possono disporre di una visione organica e completa delle rispettive organizzazioni, segnatamente per quanto attiene alla formulazione dei processi strategici, spesso generati da dirigenti dell’alta direzione e dalla proprietà sulla base di informazioni e ipotesi di lavoro sconosciute ai gestori delle risorse umane. Per questo la narrazione e l’interpretazione dei fenomeni aziendali fornita dalle persone coinvolte nei casi di *Storie di imprese* andrebbe arricchita dalla raccolta di ulteriori fonti di dati e soprattutto da testimonianze di dirigenti provenienti da altre aree funzionali, in particolare da coloro che direttamente o indirettamente contribuiscono alla formulazione ed all’implementazione delle strategie aziendali. In questo modo la metodologia di analisi qualitativa dei casi sarebbe irrobustita dal processo di triangolazione e oggettivazione dei dati, ritenuto da vari studiosi di questo approccio un aspetto imprescindibile ai fini di una corretta e completa raccolta di elementi empirici (Gibbert, Ruigrok, Wicki, 2008; Yin, 2009).

Inoltre, un ulteriore approfondimento e ampliamento del materiale esposto nel testo, descrittivo dei casi osservati, potrebbe meglio assicurare il rispetto dei criteri di validità interna ed esterna, garantendo, rispettivamente, l’aderenza dei risultati empirici a uno o più modelli di ricerca e il rispetto di una validità logica (validità interna) oltre che una maggiore razionalità nella scelta del caso o dei casi di studio sotto il profilo dell’appropriatezza rispetto alla domanda di ricerca, nonché la completezza dell’analisi del contesto del o dei casi studiati ai fini di generalizzazioni analitiche dalle osservazioni empiriche alla teoria - ad esempio, dinamiche del settore, ciclo di vita del *business*, dati economico-finanziari, ecc. - (validità esterna). Infine, una riformulazione dei

casi di studio potrebbe migliorare il grado di affidabilità dei dati raccolti, sulla base di uno specificato protocollo di analisi.

I casi esposti in *Storie di imprese*, quindi, sebbene ricchi di innumerevoli elementi informativi, rischiano di risultare almeno parzialmente depotenziati nelle loro possibilità narrative e interpretative dalla carenza di alcuni requisiti metodologici che l'originale e lunga esperienza de "L'Officina di Organizzazione" ha, forse volutamente, sottovalutato o comunque ritenuto non coerente con l'originalità della metodologia seguita. Essi potrebbero risultare, invece, molto più utili ai fini di teorizzazioni e di analisi manageriali se opportunamente irrobustiti sotto il profilo della metodologia della raccolta di dati.

Sotto questo profilo, pertanto, le osservazioni che seguiranno vanno considerate con prudenza, nella consapevolezza che si tratta di un tentativo di esegesi interpretativa di fatti e accadimenti aziendali narrati nel testo tenendo conto del solo punto di vista dei responsabili delle risorse umane, sebbene codificato, riletto e reinterpretato sapientemente dai ricercatori de "L'Officina di Organizzazione" in un percorso di analisi trentennale.

### **Riflessioni sui contenuti**

Per quanto attiene ai contenuti, ai fini di agevolare il percorso di analisi ci si avvale di un quadro riassuntivo<sup>1</sup> costruito sulla base degli aspetti illustrati nei casi da noi considerati maggiormente utili per fornire risposte alle seguenti "domande di ricerca", strumentali a una lettura strategica, oltre che organizzativa, delle storie di imprese illustrate nello studio di Masino e Maggi:

- quali sono stati i principali cambiamenti ambientali percepiti dal management?
- quali i più significativi mutamenti negli assetti proprietari e societari con impatto sulla *governance*?
- quali i più importanti cambiamenti di strategie perseguite dalle imprese ?

---

<sup>1</sup> Esposto nella Tabella 1, più avanti nel testo.

- quali cambiamenti organizzativi sono scaturiti parallelamente ai cambiamenti di contesto ambientale , di *governance* e di strategia?

L'ipotesi guida che si è assunta si fonda sull'idea che i cambiamenti organizzativi ben descritti in *Storie di imprese* possano essere reinterpretati alla luce di un modello concettuale che assume una relazione dialettica tra strategia e organizzazione, entrambe condizionabili dai (ma anche condizionanti i) cambiamenti del contesto ambientale e competitivo verso il quale il sistema-impresa tende a proporre sia strategie di mero adattamento sia strategie proattive e di anticipazione, intervenendo anche sui modelli di *governance*.

L'impresa è un sistema finalizzato che, tramite l'azione dell'organo di governo, espressione del sovra-sistema della proprietà, adotta le azioni strategiche di risposta o di anticipazione per trovare consonanza con i sovra-sistemi ambientali e con i sottosistemi aziendali, sicché ogni cambiamento organizzativo non può che essere il risultato di scelte manageriali finalizzate alla ricerca dialettica di consonanza sistemica (Golinelli, 2008; Cafferata, 2009). Più precisamente, il modello concettuale di riferimento è quello della "formula strategica" (Pencarelli, 2013), derivato dal pionieristico contributo di Coda (1984) sulla formula imprenditoriale e dall'approccio sistemico-vitale di Golinelli (2008), che inquadra la formula strategica di un'impresa sulla base delle seguenti variabili: la struttura, il sistema competitivo, il sistema di offerta, il sistema della proprietà, l'organo di governo, il sistema degli attori sociali e il sistema dell'innovazione (figura 1). La formula strategica, a sua volta, può essere scomposta nella formula competitiva, che sintetizza il rapporto tra impresa e mercato tramite il *medium* del sistema di offerta, la formula sociale, che esprime le relazioni di scambio sociale tra l'impresa e gli attori sociali, secondo lo schema "contributi richiesti e prospettive offerte", e la formula dell'innovazione, che focalizza l'attenzione sugli scambi sociali che l'impresa realizza con il sistema innovativo.

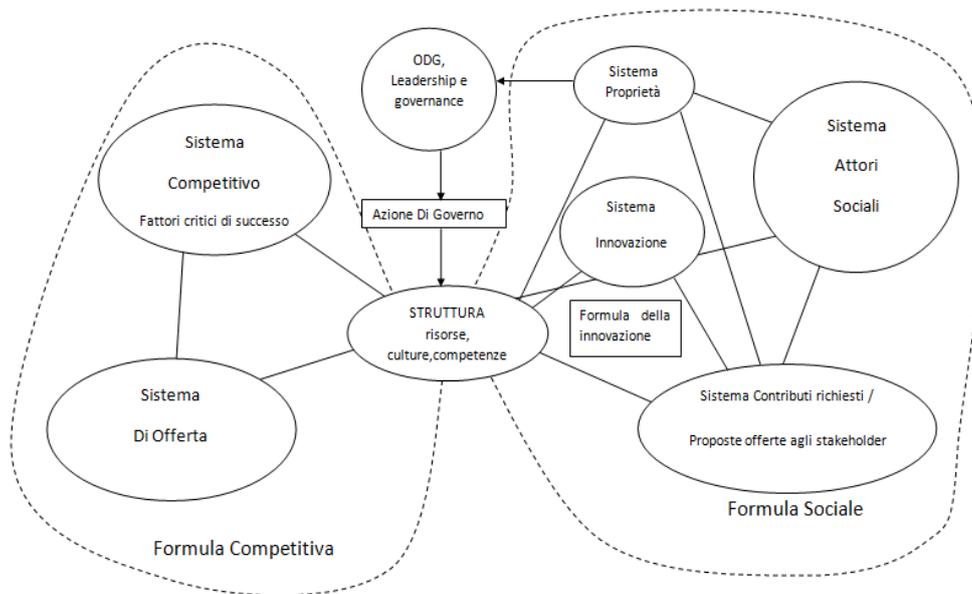


Figura 1- La formula strategica dell'impresa (fonte: Pencarelli, 2013).

Secondo questa prospettiva, le *performance* strategiche d'impresa possono essere lette tenendo conto della dimensione competitiva, di quella sociale, di quella dell'innovazione e dell'apprendimento, di quella economico-finanziaria e della dimensione proprietaria, e delle caratteristiche della *leadership* incorporata nell'organo di governo del sistema aziendale. Ai fini del presente contributo, in particolare, il modello consente di focalizzare meglio l'attenzione sul ruolo dell'organo di governo nelle strategie competitive e nel rapporto tra l'impresa e il mercato. Nella prospettiva sistemico-vitale, la formula strategica è la strategia complessiva aziendale, la meta strategica derivante dalla combinazione deliberata o emergente, da parte dell'organo di governo, delle risorse e delle competenze strutturali in condizioni di consonanza e, se possibile, risonanza con i sovra-sistemi rinvenibili nell'ambiente<sup>2</sup> e che fa riferimento in modo particolare alla finalità di sopravvivenza del sistema vitale. Come sostiene

<sup>2</sup> I concetti di consonanza e risonanza sono illustrati da Golinelli (2008: 31). "La consonanza è una categoria logica che, unitamente alla risonanza, trova qualificazione nella dicotomia tra struttura e sistema. Il concetto di consonanza è anzitutto strutturale, in quanto legato alla capacità di connessione tra componenti interne e tra componenti interne ed esterne; successivamente, nel divenire sistemico, qualifica il carattere delle relazioni nel tempo. La nozione di risonanza è invece esclusivamente sistemica, e concerne il possibile sviluppo della consonanza: frequenza di attivazione e qualità delle relazioni indicano la tensione verso la risonanza".

Cafferata (2009: 274), “l’adattamento è variabile e ha natura dialettica”, e oscilla tra una dipendenza dalle risorse esterne a un’autonomia e una ricerca di controllo delle forze ambientali e della concorrenza. L’impresa può trovarsi in condizioni di consonanza e di equilibrio con l’ambiente di riferimento, in particolare con il sistema competitivo, ma spesso il rapporto con l’ambiente è di equilibrio instabile. Secondo l’approccio di Cafferata (2009: 276), vi possono essere quattro tipi d’impresa in relazione alla problematica dell’adattamento: imprese in equilibrio instabile, laddove l’impresa cambia continuamente l’equilibrio omeostatico con l’esterno; imprese dominate, in quanto totalmente dipendenti da altre forze competitive e condizionate dall’elevata concorrenza e incertezza che si manifesta nel mercato; imprese dominanti, dotate di autonomia strategica, spesso monopoliste o oligopoliste e comunque in grado di controllare il mercato e l’ambiente generale; imprese in simbiosi con l’ambiente, che riescono a sopravvivere solo in quanto riescono a rapportarsi durevolmente come fornitori o come clienti a organizzazioni che assicurano loro contratti destinati a ripetersi nel tempo e quindi con una omeostasi protetta.

Secondo questo schema di riferimento e con l’ausilio della tabella 1, in cui vengono espone le variabili utili per illustrare sinteticamente i casi di studio, si può rispondere nel dettaglio agli interrogativi di ricerca sopra formulati.

Tabella 1: Principali cambiamenti strategici e organizzativi nei casi osservati.

<i>Principali cambiamenti ambientali</i>	
<b>Fiat Auto</b>	Globalizzazione del mercato auto; aumento della concorrenza.
<b>Finmeccanica</b>	Globalizzazione dei mercati; maggiore complessità e dinamicità del contesto ambientale; ruolo chiave dell’innovazione e delle dinamiche politiche.
<b>Ciba Specialty Chemicals</b>	Elevata intensità competitiva; continua richiesta di innovazione da parte del mercato; avvento di nuovi <i>player</i> forti, specie asiatici; pressioni istituzionali connesse alla maggiore coscienza ambientale.
<b>Zurich</b>	Globalizzazione dei mercati; integrazione comunitaria e nascita del mercato unico delle assicurazioni, crescita della concorrenza; crisi economica internazionale indotta dall’attentato alle Torri Gemelle.
<b>Poste Italiane</b>	Fine del monopolio e liberalizzazione del settore; crisi del tradizionale modello di <i>business</i> (consegna lettere); dematerializzazione dei processi di

	comunicazione e sviluppo della comunicazione elettronica; regolamentazione del settore e nuove forme di concorrenza.
<i>Modifiche dell'assetto proprietario e societario</i>	
<b>Fiat Auto</b>	Cambio di proprietà e avvento di una nuova <i>leadership</i> (Montezemolo Presidente e Marchionne Amministratore Delegato).
<b>Finmeccanica</b>	Nuovo e più complesso assetto societario: <i>holding</i> industriale internazionale che presidia una realtà multi-domestica; nuova dirigenza.
<b>Ciba S.C.</b>	
<b>Zurich</b>	Nuovo management e cambio di CEO; nel 2001 arriva James J. Schiro per gestire la crisi e il <i>turnaround</i> .
<b>Poste Italiane</b>	Nuovo management e rinnovo della dirigenza di vertice nel 2002; trasformazione societaria in S.p.A. a controllo pubblico.
<i>Strategie aziendali e competitive perseguite</i>	
<b>Fiat auto</b>	Verso strategie multi-domestiche, attenzione ai paesi emergenti e ricerca rapporti prodotto/cliente; maggiore attenzione alle strategie di <i>marketing</i> (il <i>brand</i> in particolare ed il ruolo dei servizi, specie di <i>customer care</i> ); alleanze strategiche, specie con <i>partner</i> internazionali locali; reinternalizzazione del <i>manufacturing</i> e <i>supply chain management</i> .
<b>Finmeccanica</b>	Ricerca di maggiore controllo di mercato e adattamento alle esigenze dei mercati; attenzione al mantra della razionalizzazione e della riduzione dei costi; acquisizioni e alleanze, specie internazionali; strategie di <i>coopetition</i> , di competizione e collaborazione con lo stesso soggetto.
<b>Ciba Specialty Chemicals</b>	Focus sul <i>business</i> e maggiore attenzione a strategie di <i>marketing</i> rivolte ai segmenti in crescita; maggiore attenzione alla redditività tramite riduzione dei costi; maggiore attenzione ai processi di controllo; miglioramento dei rapporti con i clienti; ricerca di integrazione e gestione dei dati e delle competenze di R&S sui vari mercati; ridefinizione dei processi produttivi verso <i>lean manufacturing</i> ; fusioni e acquisizioni.
<b>Zurich</b>	Crescita dimensionale; strategie internazionali basate sul paradigma " <i>think global, act local</i> ", con vantaggi per unità locali di sfruttare l'esperienza globale del Gruppo; strategie di focalizzazione assecondate da processi di <i>marketing</i> attenti al <i>targeting</i> ; attenzione all'efficienza e al taglio dei costi.
<b>Poste Italiane</b>	Diversificazione strategica correlata, con innovazioni di prodotto e di canale; attenzione alla valorizzazione e alla gestione del risparmio, facendo leva sulla rete di vendita; innovazione strategica e di <i>marketing</i> accompagnata da strategie di riduzione di costo e ricerca di efficienza operativa; la nuova strategia espressa nel piano d'impresa si basa su qualità, ricavi, costi e persone; strategia di passaggio da semplice operatore postale a operatore di comunicazione.
<i>Impatto sulle variabili organizzative</i>	
<b>Fiat Auto</b>	Accentramento decisionale per maggiore velocità decisoria; cambiamento culturale e impegno della <i>leadership</i> su nuovi valori comuni; <i>report</i> diretto al CEO ed eliminazione delle <i>business unit</i> , con ritorno alle funzioni.
<b>Finmeccanica</b>	Accentramento decisionale; ricerca di condivisione delle idee per gestire e socializzare la conoscenza tecnologica ( <i>MindSh@re</i> ) e la cultura del Gruppo; attivazione di diversi programmi trasversali; creazione di divisioni organizzative; ricerca di efficienza e guerra agli sprechi.
<b>Ciba Specialty Chemicals</b>	Strategia multinazionale; tra accentramento e divisionalizzazione; cambiamento culturale.

<b>Zurich</b>	Accentramento decisionale e ricerca di <i>best practices</i> interne e migliori <i>performance</i> ; <i>talent management</i> ; cambiamento dei modelli culturali: <i>Zurich way</i> per ricerca di miglioramento continuo e <i>Zurich Basics</i> per codice di condotta e valori comuni; cambio di configurazione formale della struttura organizzativa, da configurazione "a stella" verso divisioni regionali e poi verso matrici prodotto/regioni con maggiore attenzione ai <i>target</i> di clienti e opportunità di carriere internazionali.
<b>Poste Italiane</b>	Gestione del cambiamento culturale, mediante un piano per il consenso: verso assetto divisionale con divisioni "forti" di prodotto, con ampi poteri decisionali e operativi e attenzione ai processi di <i>marketing</i> ; creazione al livello centrale di una divisione di <i>marketing</i> strategico e di sviluppo del <i>business</i> ; creazione di processi accentrati di supporto comuni (acquisti, risorse umane, ICT) nella logica degli <i>shared services</i> ; reingegnerizzazione della sportelleria postale.

Emerge in primo luogo che in tutti i casi esaminati si è manifestato un significativo cambiamento del contesto ambientale e segnatamente del contesto competitivo, in cui le regole e le dinamiche della concorrenza sembrano essere uniformemente caratterizzate dal fenomeno della globalizzazione e dall'aumento di complessità e incertezza della competizione. E' messa in luce una sorta di certezza stereotipata della visione manageriale, che si identifica nel continuo cambiamento dell'ambiente e del contesto competitivo. Cambiamento avvenuto in parallelo con modifiche anche profonde degli assetti proprietari e societari (la *governance*), dei percorsi strategici e delle variabili organizzative messe in campo dalle imprese coerentemente con i nuovi disegni strategici. Questo sebbene, com'è stato osservato per il caso Fiat Auto (Salento, 2013: 66), e come da noi assunto in premessa, non sia possibile individuare relazioni causali dirette tra dinamiche ambientali, strategie e dinamiche organizzative.

Del resto, non è possibile ipotizzare né che le modifiche societarie e del *top management* siano dipese esclusivamente dai cambiamenti ambientali, né che la nuova *governance*, da sola, sia responsabile delle innovazioni strategiche e organizzative. Ma è indubbio che la formula strategica delle imprese osservate si sia in qualche modo modificata anche a causa del cambiamento dei vertici manageriali e della *leadership* (Cuomo, Metallo, 2007), i quali, sulla base delle nuove visioni e competenze direzionali di cui sono stati portatori, hanno modellato la formula competitiva in modo da svolgere azioni e conseguire

*performance* coerenti con gli obiettivi di fondo indicati dal sistema della proprietà.

I cambiamenti di strategie sono osservabili a due livelli: al livello di *corporate* e nell'ambito dei singoli *business*.

Per quanto riguarda le strategie al livello di *corporate*, le storie di imprese mettono in luce percorsi di espansione internazionale secondo impostazioni non particolarmente standardizzate, ma multi-domestiche e di focalizzazione sulle aree strategiche d'affari maggiormente attrattive per prospettive di crescita e di redditività. L'attuazione di siffatti percorsi strategici avviene prevalentemente mediante acquisizioni, fusioni e accordi. Tuttavia, le alleanze strategiche sembrano qualificarsi ancora come una sorta di opzione residuale nelle scelte manageriali, probabilmente condizionate dalle insufficienti disponibilità di risorse finanziarie e dal grado di complessità ambientale. Interessante il caso di Finmeccanica (Ferri, 2013), che combina spesso forme di collaborazione con strategie di competizione con lo stesso soggetto, dando luogo a forme di *coopetition*. Poste Italiane (Barbini, 2013) è anomala rispetto alle altre imprese studiate, identificandosi come azienda che è e sembra voler restare domestica, la cui strategia punta alla diversificazione correlata, introducendo nuovi *business* più redditizi e rafforzando *business* già esistenti, facendo maggiormente leva sulla forza della rete distributiva e sulle competenze possedute.

Per quanto attiene alle strategie competitive, quelle adottate in prevalenza nei vari *business* partono primariamente da una maggiore attenzione ai processi di *marketing*, da un affinamento delle politiche di segmentazione, *targeting* e posizionamento, al fine di qualificare l'offerta rispetto ai concorrenti, anche internazionali (in quattro casi). Nel contempo, tuttavia, s'intravedono, pressoché in parallelo, strategie volte alla razionalizzazione dei costi per diventare non necessariamente *leader* di prezzo, ma per porre nella giusta attenzione la dimensione dell'economicità e della redditività delle azioni strategiche. Strategie alla ricerca di maggiore efficienza in tutti i processi aziendali, da quelli decisionali, ai quali si chiede maggiore rapidità e

semplificazione organizzativa, a quelli riguardanti gli approvvigionamenti e la produzione. Un ruolo cruciale, per assecondare questi processi, è giocato dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), che favoriscono la generazione di nuove piattaforme decisionali e gestionali.

Sembrano dunque emergere strategie non collocabili nella tradizionale distinzione dicotomica tra differenziazione e *leadership* di costo, ma "strategie ibride", o più precisamente strategie del valore dell'offerta, che Thompson et al., (2009) qualificano come strategie volte a proporre agli acquirenti offerte a maggiore contenuto di benefici a parità di prezzo, ovvero proposte a prezzi più bassi, a parità di contenuti di offerta. Si tratta inoltre di strategie rivolte a segmenti di mercato relativamente ampi, salvo alcuni casi di nicchie globali, coerentemente con la grande dimensione delle imprese studiate.

Per quanto riguarda la domanda di ricerca riferita ai principali cambiamenti organizzativi intervenuti nei casi studiati, come Masino (2013: 43) ha ben sottolineato, il maggior accentramento decisionale accostato a una maggiore proceduralizzazione delle mansioni e marginalizzazione del lavoro sembrano essere i fenomeni più significativi. Le imprese appaiono tutte alla ricerca di maggiore efficienza decisionale, intesa anzitutto come rapidità e capacità di controllo delle conseguenze delle scelte. Ma anche efficienza intesa come capacità di trasmissione delle decisioni dal centro alla periferia dell'organizzazione, grazie alla diffusione di standard operativi e di competenze uniformi, come nel caso Zurich (Berdicchia, 2013). Nelle imprese multinazionali, tuttavia, l'accentramento è coniugato sapientemente con la permeabilità rispetto a quanto avviene nei contesti periferici, ove le unità locali direttamente a contatto con i mercati, sono poste in condizione di fornire indicazioni e suggerimenti preziosi al centro, luogo di formulazione delle principali decisioni strategiche.

Spicca in particolare il ruolo giocato dai processi culturali e dai valori, spesso ostacoli formidabili ai cambiamenti strategici e organizzativi, che invece nei casi osservati si dimostrano importanti alleati nei processi di implementazione strategica. Alleati che la dirigenza tende comunque ad

avvicinare e rendere complici nell'attuazione del disegno strategico, investendo in modo significativo in processi di formazione, o in progetti di costruzione di una visione strategica condivisa dalle persone, secondo classiche modalità di standardizzazione e integrazione degli *input* organizzativi (Mintzberg, 1983). Anche in questo caso le ICT rappresentano uno strumento fondamentale per la generazione e la condivisione della conoscenza e per la socializzazione dei nuovi quadri culturali necessari all'attuazione delle innovazioni strategiche e organizzative.

In definitiva, secondo una prospettiva di analisi basata sul modello della formula strategica, i casi osservati mostrano che le imprese operano in ambienti in continuo cambiamento, e parallelamente sviluppano frequenti processi di modifica di assetti societari, strategie, strutture e processi organizzativi, alla incessante ricerca di un equilibrio dialettico finalizzato al perseguimento delle finalità indicate dal soggetto economico, nel rispetto del vincolo della sopravvivenza del sistema aziendale. Dai dati disponibili non è possibile stabilire se esista o meno un nesso di causalità tra le variabili osservate, ma con le nostre lenti di osservazione possiamo affermare che le strategie competitive delle imprese e i processi organizzativi a esse collegate siano stati almeno condizionati dai mutamenti del contesto ambientale e concorrenziale, oltre che dai caratteri del sistema proprietario e di *governance*, determinando un cambio dei vertici manageriali e delle relative capacità di *leadership* e impostazioni strategico-organizzative. Mediante gli ulteriori approfondimenti sopra auspicati, per futuri percorsi di ricerca, sarebbe interessante valutare il grado di connessione e l'evoluzione delle relazioni tra variabili esterne e interne, oltre l'evoluzione della disponibilità qualitativa e quantitativa delle risorse e delle competenze dell'impresa, componenti strutturali fondamentali per le scelte e le performance strategiche.

## **Trasformazione delle imprese o rivoluzione?**

*Lucio Poma, Università di Ferrara*

Il mondo è sempre in movimento. Anche nei periodi di cosiddetta stasi economica le imprese, mediante piccoli aggiustamenti, accorgimenti, innovazioni incrementali più o meno intense, sono impegnate in un'incessante processo dinamico. Eppure vi sono dei periodi storici nei quali i cambiamenti dell'ambiente dove operano le imprese sono di tale portata, che le stesse smarriscono i propri parametri di riferimento e si trovano a dover stravolgere le modalità con le quali precedentemente affrontavano la competizione. In questo caso è corretto parlare di "rivoluzione", di cambiamento di paradigma. Le imprese non sono agenti ipotetici che agiscono in un mercato astratto e asettico, dominato unicamente dalle loro decisioni. Esse agiscono e retroagiscono in un mondo reale e complesso, che nell'ultimo quindicennio si è trasfigurato.

Il nuovo millennio è stato foriero di eventi che hanno rivoluzionato gli scenari internazionali. L'euro ha fatto la sua comparsa sui mercati internazionali. La moneta unica ha stravolto i confini nazionali ampliando oltremisura *l'extent of the market* nel quale si misurano le imprese e le relative dimensioni minime efficienti. Nello stesso periodo la Cina iniziava a prendere in considerazione di posizionarsi al "centro", assieme alle altre tre grandi potenze economiche. Essere un paese della periferia era un ruolo a lei non congeniale, considerando che dal 2000 le economie emergenti, Cina in testa, erano per la prima volta in avanzo commerciale rispetto alle economie avanzate, e lo sono tutt'ora.

All'interno di uno scenario economico e istituzionale così radicalmente mutato le imprese hanno dovuto ridefinire in profondità le proprie strategie competitive.

La caratteristica principale che indentifica la competizione post-millennio è il graduale passaggio dalla produzione fisica verso la produzione di conoscenza, conferendo un peso e una concezione differenti all'innovazione, che si erge a centro gravitazionale del sistema produttivo.

Dagli anni Novanta, in presenza di una graduale apertura dei mercati defluenti nell'economia globale, le grandi imprese si sono progressivamente "emancipate" dal legame con il proprio stato nazionale. Fino ad allora l'assetto produttivo incentrato sui cosiddetti "campioni nazionali" aveva distribuito i suoi frutti. Inoltre l'agire all'interno dei confini nazionali permetteva il controllo della domanda, indispensabile per mantenere l'equilibrio delle grandi imprese ancora di stampo fordista.

L'aumento dell'*extent of the market*, che travalica i confini dello Stato nazionale, comporta l'impossibilità di controllare la domanda da parte della grande impresa. La domanda esplode a livello globale e si polverizza, sparpagliata in fittissime trame di relazioni a rete che la rendono instabile e incerta. Vi è dunque, da parte delle grandi imprese, l'esigenza di riappropriarsi del controllo della domanda. Lo fanno tentando di incanalare una domanda molecolare e dispersa all'interno di flussi (*spoke*) che convergono in centri (*hub*). Chi controlla l'*hub* controlla di conseguenza tutti i flussi di domanda. Così è stato nel settore dei trasporti, caratterizzato da *hub* aeroportuali e marittimi (*main ports*), dal trasporto su ferro (alta velocità) a quello su gomma (piattaforme logistiche intermodali); nei sistemi finanziari (si pensi al ruolo della BCE nei confronti delle singole banche nazionali); nella grande distribuzione e nella produzione.

Ma per controllare un *hub* non basta essere grandi, bisogna essere enormi. La precedente dimensione minima efficiente delle grandi imprese risulta insufficiente per questo tipo di competizione. Rispetto alla prima metà degli anni Novanta riprendono con forza le concentrazioni: il numero delle concentrazioni raddoppia triplicando il loro valore medio. Tale fenomeno non è confinato alla sola manifattura ma coinvolge anche il settore finanziario e quello dei servizi. Non assistiamo più a fusioni tra imprese di medie dimensioni che

diventano grandi alla ricerca di accresciute economie di scala. Acquisizioni e fusioni avvengono ora tra imprese già di grandi dimensioni, che aspirano a diventare grandissime per realizzare economie di dimensione  $\infty$ , in altre parole, potere di mercato. Il controllo dei flussi di conoscenza è assai più complesso del controllo della domanda (di stampo fordista) e richiede assetti dimensionali enormi. Fino a metà degli anni Novanta quasi la metà delle concentrazioni avveniva nella manifattura. Da metà degli anni Novanta la quota delle concentrazioni in manifattura cala vertiginosamente a favore delle concentrazioni nel settore finanziario e dei servizi. Concentrazioni tra grandi imprese, per il potere di mercato, per il controllo dei flussi di domanda e dell'economia della conoscenza.

La maggior parte delle imprese, anche di grandi dimensioni, che resta al margine di questo nuovo contesto organizzativo, si trova a dover fronteggiare un residuo di domanda aggregata altamente instabile. Dopo la crisi del 2009 la domanda di prodotti rivolta alle nostre imprese ha continuato a oscillare su livelli bassi, se non addirittura a stagnare. Tuttavia, data l'incessante decimazione delle imprese sui più svariati mercati, quelle sopravvissute hanno percepito alcuni segnali di lenta ripresa di una domanda residuale. La domanda aggregata rivolta alle nostre imprese restava debole, tuttavia, essendo ripartita tra un numero minore di imprese, ne aumentava le quote individuali di mercato.

Si tratta di una domanda schizofrenica che alterna taluni mesi, o settimane, di commesse a pieno regime, da svolgere in tempi ristrettissimi, a mesi di ristagno e di latenza di ordinativi.

Ciò ha portato le imprese committenti, (ad esempio nel settore della moda e dell'abbigliamento) a ridefinire i rapporti con la subfornitura. Nel passato, *divide et impera* era un motto che ben si adattava a una committenza, assecondata da una rete di micro imprese terziste quasi sempre mono committenti, a cui veniva affidata materia prima (a volte macchinari) e specifiche di lavorazione. Dal nuovo millennio, per affrontare i mutevoli mercati, le imprese committenti hanno modificato l'organizzazione del tessuto

produttivo. Anzitutto non vogliono “farsi carico” di mantenere dei contoterzisti o subfornitori in mono-committenza. Ora l’impresa committente affida ai subfornitori principali un totale di commesse che non superino il 30% o 40% del fatturato dell’impresa subfornitrice. In secondo luogo, data la complessità e la velocità dei mercati, i committenti non vogliono più rapportarsi direttamente con centinaia di imprese terziste. Preferiscono dividere il prodotto in “blocchi” di produzione e relazionarsi con poche imprese subfornitrici, a capo di questi blocchi, che a loro volta si relazionano con la moltitudine di imprese terziste. Ciò permette, ad esempio, di progettare un nuovo prodotto, o sue variazioni, in tempi estremamente più rapidi e con un più rigoroso controllo dei costi di produzione. Infine i committenti si auspicano, e favoriscono, una crescita dimensionale dei propri conto-terzisti. Per rispondere all’andamento schizofrenico della domanda del mercato è necessario possedere un’accresciuta flessibilità quantitativa. Quando il prodotto incontra i gusti del consumatore, o quando si accavallano gli ordinativi dell’instabile domanda, è necessario disporre di un sistema a rete in grado di realizzare in poco tempo elevate quantità di produzione. Situazione impossibile se la rete produttiva è costituita prevalentemente da micro imprese, molto flessibili qualitativamente ma che non possono produrre ampi volumi di produzione in tempi brevi.

Infine, pesanti cambiamenti sono conseguenti al passaggio dalla produzione fisica alla produzione di conoscenza. Nel passato le grandi imprese stipulavano *joint venture* sulla ricerca per poi competere (anche tra loro) nella produzione fisica dei beni, nei quali precipitavano i frutti di ricerca e sviluppo comuni. Oggi, essendo cruciale il controllo della conoscenza, le imprese sono sempre meno disponibili a intraprendere lunghe e costose ricerche congiunte, a meno che queste non siano garantite da uno scambio azionario, se non addirittura da acquisizioni e fusioni volte a raggiungere questo scopo. L’aumento considerevole della quota di acquisizioni e fusioni nei settori a elevato contenuto tecnologico ne è la controprova. Quindi le grandi concentrazioni si realizzano anche per affrontare percorsi di ricerca e sviluppo

che necessitano di un patrimonio di conoscenze, di un capitale finanziario e di risorse umane esorbitante.

Ponendo al centro della competizione la conoscenza, le grandi imprese committenti non possono permettersi di disperderla e frammentarla tra i loro subfornitori, che oltretutto ora lavorano anche per altri committenti, spesso loro concorrenti. Pertanto a fronte di uno snellimento delle grandi imprese, che hanno dato in *outsourcing* molti servizi e affidato all'esterno fasi produttive (di produzione fisica) un tempo svolte al proprio interno, vi è stato parimenti anche un fenomeno di segno contrario. Laddove vi erano subfornitori strategici, in possesso di un elevato patrimonio di conoscenza tacita o distintiva, le grandi imprese committenti hanno preferito internalizzare tale patrimonio mediante l'acquisizione dell'impresa. Di conseguenza nell'ultimo quindicennio abbiamo assistito in molti casi a un "effetto polmone": le grandi imprese dismettevano fasi di produzione e imprese da una parte e acquisivano imprese dall'altra, accrescendo la produzione di conoscenza a scapito di quella fisica. Infine un ulteriore segnale di questa transizione verso la conoscenza si manifesta nel passaggio dal "fare" al "far fare" da parte di alcune grandi imprese. Ad esempio nel settore delle costruzioni un'impresa di grandi dimensioni, piuttosto che costruire lei stessa, strade, ponti, gallerie o altro, può trovare più redditizio diventare *general contractor*: progettare l'opera e sovrintendere alla sua realizzazione anticipando capitali e mezzi. L'impresa può specializzarsi in questa fase di organizzazione della conoscenza e delle competenze delegando la produzione fisica (la realizzazione effettiva *in loco* dell'opera) a una miriade di altre imprese legate a lei mediante contratti di subfornitura (*subcontractor*). Anche in questo caso, dal momento che il *general contractor* deve anticipare mezzi e materiali, la dimensione diventa una variabile decisiva e ciò innalza notevolmente la dimensione minima efficiente per accedere a questo spazio di mercato.

In sintesi, negli ultimi quindici anni vi è stata una vera rivoluzione del contesto competitivo nel quale operano le imprese. È aumentata enormemente la dimensione minima efficiente e tutto ciò in funzione di una nuova

competizione basata sul controllo e sulla gestione della conoscenza. Certamente la riflessione organizzativa può aiutare a comprendere la trasformazione complessiva dello scenario economico, anche perché controllo e gestione della conoscenza dipendono in gran parte da assetti e interventi organizzativi. E le dinamiche organizzative analizzate in *Storie di imprese* (Masino, Maggi, 2013) sembrano coerenti con quanto finora illustrato.

Pur nell'inevitabile varietà delle singole storie, l'enfasi che si può cogliere sul tema dell'accentramento, sia nell'introduzione al testo, sia nei singoli casi, sembra confermare che l'aumento delle dimensioni minime efficienti si accompagna con un'inversione di tendenza - o, forse, un'ulteriore accelerazione nella direzione dell'aumento della necessità di controllo, e dunque dell'aumento del suo esercizio. In particolare, il tema del controllo della conoscenza appare rilevante nei casi Finmeccanica (Ferri, 2013) e Ciba (Albano, 2013), ma si può ritrovare, con sottolineature diverse, anche in altri casi e in altri settori. In generale, l'importanza della trasformazione degli scenari generali, e la complessità delle trasformazioni organizzative, portano a interrogarsi circa la validità e l'attualità dei nostri strumenti interpretativi. Lo stimolo che certamente si può trarre da *Storie di imprese* è la utilità, direi la necessità ormai palese di percorrere, il più possibile, un percorso di confronto e dibattito tra ambiti di studio e discipline diverse e complementari, al fine appunto di riuscire a comprendere la mutevole e complessa realtà economica meglio di come ogni singola disciplina potrebbe fare.

## Prospettive sull'organizzazione

*Enrico Cori, Università Politecnica delle Marche*

Il Quaderno *Storie di imprese* (Masino, Maggi, 2013) ripercorre le vicende organizzative di cinque gruppi industriali e di servizi che, a prescindere dall'origine e dalla localizzazione della proprietà, hanno segnato in maniera non marginale il tessuto economico del nostro paese negli ultimi decenni. Per la varietà delle esperienze raccontate, per la rilevanza dell'arco temporale osservato (circa un trentennio), per la significatività delle imprese, la pubblicazione curata da Giovanni Masino e Bruno Maggi rappresenta ben più di un semplice "riepilogo" delle evidenze emerse in differenti momenti di osservazione delle realtà studiate. Essa costituisce una sintesi robusta e arricchita, che permette di sviluppare riflessioni approfondite e non dettate dall'estemporaneità di eventi e accadimenti, sui quali troppo spesso la letteratura manageriale costruisce effimeri "casi di successo".

L'originalità e la significatività dell'opera risiedono tanto nella ricchezza dei contenuti, quanto nell'impostazione dei singoli casi. La chiara distinzione tra momento descrittivo, attraverso il racconto dei protagonisti delle "storie", e momento interpretativo da parte dei singoli autori, è suscettibile di stimolare la riflessione del lettore e sviluppare in esso la consapevolezza che molteplici prospettive possono essere utilizzate nell'interpretazione delle dinamiche organizzative descritte. Questa "tecnica" espositiva, non nuova per gli autori, rende il Quaderno particolarmente adatto a essere utilizzato come strumento didattico, nell'ambito di un percorso che offra agli studenti delle lauree magistrali o dei corsi di dottorato la possibilità di testare la differente capacità interpretativa delle teorie organizzative.

La scelta di lasciare liberi i protagonisti delle "storie" di raccontare ciò che, nella loro esperienza di dirigenti, percepiscono come più importante, presenta a

mio parere punti di forza e di debolezza. Un evidente punto di forza è l'assenza di condizionamento da parte degli autori, che in tal modo evitano di orientare la costruzione del caso in funzione di particolari interessi di ricerca. Tuttavia l'unico vincolo posto ai dirigenti coinvolti nei seminari de "L'Officina di Organizzazione", cioè centrare il racconto su temi di organizzazione, rischia di lasciare campo aperto a una visione dell'organizzazione che non necessariamente collima con quella su cui si basa il Programma di ricerca (che è, e rimane, di organizzazione intesa come "processo di regolazione sociale"). Ciò potrebbe portare il dirigente a non considerare alcune questioni, non perché ritenute marginali nella sua esperienza nell'impresa, ma perché non riconosciute come questioni organizzative, secondo l'idea di "organizzazione" sottesa al Programma di ricerca.

In effetti, il racconto dei dirigenti si sofferma, ora esclusivamente ora in prevalenza, sulle trasformazioni delle configurazioni formali d'impresa, su quella che nel linguaggio della progettazione organizzativa è generalmente definita "macrostruttura". Si può pensare che l'elevata dimensione delle imprese studiate abbia determinato una maggiore attenzione verso questo ambito di intervento organizzativo. Ma la prevalenza di interventi di adattamento strutturale può essere letta altresì come sintomo di un'abitudine manageriale consolidata a ragionare con le categorie dell'approccio situazionale, con particolare riferimento alla relazione fra strategia e struttura. Il racconto dell'evoluzione strutturale secondo la prospettiva manageriale rischia inoltre di veicolare e rafforzare nel lettore l'idea di confine interno-esterno, condizionandolo nella scelta della chiave di lettura dei casi. L'esito inatteso potrebbe essere la preferenza proprio di quella prospettiva contingentista-funzionalista che nelle intenzioni dei curatori - e verosimilmente degli autori dei casi - si afferma di voler superare.

L'enfasi sulle trasformazioni della macrostruttura offre a sua volta opportunità e limiti. Fra i primi può essere individuata la relativa facilità di osservare regolarità di comportamento fra le imprese studiate. Si può inoltre rimarcare come l'esteso arco temporale di riferimento sia particolarmente

favorevole per lo studio delle dinamiche strutturali, i cui effetti si dispiegano verosimilmente in un orizzonte di medio-lungo periodo. Fra i secondi è possibile indicare una certa lontananza del discorso sulle configurazioni organizzative da alcuni temi cari alla teoria dell'agire organizzativo (Maggi, 2003; 2011a), condivisa dagli autori che la riconoscono come prospettiva di riferimento per il Programma di ricerca. Ad esempio, se nel racconto dei protagonisti sono ben individuabili gli interventi sulla discrezionalità, manca la possibilità di apprezzare l'esercizio di autonomia da parte degli operatori soggetti alle regole formali; così come l'evidenza di collegamenti tra particolari configurazioni e la maggiore o minore intensità del ricorso a determinate forme di controllo lascia in gran parte inesplorata la distinzione, tanto sottile sul piano terminologico quanto rilevante sul piano sostanziale, tra controllo esercitato ed esercitabile (Masino, Maggi, 2001). La centralità delle configurazioni strutturali nell'analisi delle storie d'impresa, pur rivelandosi particolarmente idonea a sostenere il dibattito sull'origine delle trasformazioni stesse (mercato/tecnologia *vs.* ipotesi della "finanziarizzazione") rischia, in altre parole, di lasciare inutilizzata una parte non irrilevante del potenziale interpretativo della prospettiva dei processi d'azione. Ne sono testimonianza i riferimenti teorici in alcune delle discussioni dei casi, che solo marginalmente richiamano concetti e ipotesi fondamentali della teoria di Bruno Maggi, considerando più pertinenti i richiami a Thompson (1967) e a Simon (1947).

Nel primo contributo introduttivo, Bruno Maggi (2013) sottolinea la rilevanza del tempo come "variabile esplicativa" posta a fondamento di qualsiasi ipotesi interpretativa. Sembra tuttavia evidente che non è di per sé il lasso temporale più o meno ampio che può favorire una visione più aderente alla realtà dei processi di cambiamento organizzativo. Se così fosse non solo la teoria ecologica delle popolazioni organizzative di Hannan e Freeman (1989), ma già la stessa opera di Chandler (1962) avrebbe potuto generare un'interpretazione più ricca e articolata delle trasformazioni operate dalla direzione di impresa rispetto a quella proposta dalla lettura contingentista. L'estensione dell'arco temporale di riferimento rispetto a quello generalmente adottato nella descrizione e

valutazione dei processi di cambiamento nelle imprese appare piuttosto strumentale rispetto alla possibilità di valorizzare la capacità interpretativa della teoria sostenuta da autori e curatori. L'arco temporale, lungo il quale sono costruite le "storie" raccontate nel Quaderno, costituisce un valore aggiunto notevole, poiché contribuisce a superare una visione dei processi di cambiamento organizzativo predefiniti nella loro durata e conseguenti a un'attività di "progettazione razionale". Da questo punto di vista il racconto delle storie rafforza l'idea di cambiamento come insieme di processi concatenati di azione e decisione, caratterizzati da razionalità limitata, *à la* Simon.

L'analisi che Giovanni Masino (2013) propone nel secondo contributo introduttivo conduce a risultati che per molti aspetti confermano e rafforzano ulteriormente alcune ipotesi formulate in precedenza dall'autore (Masino, 2005). Il prezioso tentativo di tradurre in indicatori quantitativi i racconti dei protagonisti delle storie d'impresa contribuisce, sulla base di evidenze empiriche, a ridimensionare ulteriormente la "retorica" del post-fordismo come modello in antitesi alla visione taylorista e fordista dell'organizzazione d'impresa. Su alcuni aspetti, tuttavia, credo che sia opportuna un'ulteriore riflessione. L'enfasi su accentrato, standardizzazione, intensificazione del ricorso a procedure è affermata con riferimento a processi di cambiamento che, come si è visto, interessano in prevalenza le configurazioni macro-strutturali. Collegare tali orientamenti a una contrazione della discrezionalità individuale nei processi di lavoro, cioè a un differente livello di analisi, può rappresentare per certi aspetti una forzatura. Infatti, anche un più intenso ricorso a procedure formali e una più accentuata standardizzazione può essere compatibile con margini d'azione da parte degli operatori, nella misura in cui questi possono intervenire sul sistema di regole e procedure in uso. Il recupero di, e l'integrazione con una dimensione di analisi "micro" non potrebbe che rafforzare la significatività e l'attendibilità delle evidenze emerse dal racconto degli attori del cambiamento.

Concludo con una riflessione sul ruolo della formazione, rispetto al quale l'analisi di Masino sembra pienamente condivisibile e convincente. I dati sulla

formazione erogata nelle imprese rappresentano a mio parere una delle aree della comunicazione aziendale più soggette ad ambiguità interpretativa. Da un lato l'accresciuta rilevanza, in termini assoluti e di peso relativo, della formazione obbligatoria su determinati temi (formazione collegata a particolari modalità di inserimento al lavoro, normativa in tema di sicurezza, normativa anti-frode, ecc.), dall'altro lato la rilevanza della formazione a fini di aggiornamento tecnico-procedurale (spesso erogata dagli stessi fornitori di macchinari e/o applicativi informatici) tendono a ridimensionare fortemente l'idea di formazione come strumento a supporto dello sviluppo personale e professionale, secondo un'espressione particolarmente in voga nella letteratura sullo *HR management*. Dunque, la riflessione di Giovanni Masino mette opportunamente in guardia dal considerare i dati sull'investimento in formazione da parte delle imprese come elemento a supporto di una "nuova" attenzione per le risorse umane.

## **Il tempo nel cambiamento organizzativo**

*Paolo Di Toma, Università di Modena e Reggio Emilia*

La rilevanza e l'attualità del cambiamento organizzativo sono chiare e centrali, sia nella ricerca sia nell'attività delle imprese. La valenza è ancora superiore, se possibile, in un periodo storico caratterizzato da profondi mutamenti che hanno prodotto e continuano a produrre un elevato impatto sul tessuto sociale ed economico. L'evidente difficoltà e il ritardo nel comprendere i cambiamenti organizzativi sono in parte accresciuti, nel dibattito scientifico, da impostazioni metodologiche non sempre chiare e coerenti che condizionano negativamente la ricerca e l'utilità dei suoi risultati.

Il Quaderno *Storie di imprese* (Masino, Maggi, 2013) offre un contributo non comune allo studio del cambiamento organizzativo. Non comuni sono il lungo arco temporale entro cui si sono osservate le trasformazioni avvenute nelle imprese coinvolte nel Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" e l'utilizzo del seminario permanente tra pari come metodo di raccolta delle informazioni che provengono dall'esperienza e dal confronto. Non comune è la ricchezza di motivi di riflessione che emergono dalla lettura dei casi presentati per guidare lo studio e la comprensione del cambiamento organizzativo.

*Storie di imprese* racconta le esperienze di cambiamento realmente vissute dai protagonisti, che descrivono come i mutamenti sono avvenuti nel tempo, e pone in evidenza come l'interazione tra le persone, le decisioni e il contesto abbiano indirizzato le traiettorie di trasformazione.

Il dibattito scientifico sul cambiamento organizzativo ha prodotto risultati contrastanti, fondati su differenti concettualizzazioni e prospettive metodologiche. La comprensione dei percorsi di trasformazione che le imprese compiono ne risulta penalizzata e ne conseguono limiti riconosciuti

nell'interpretazione delle dinamiche e degli effetti del tempo, del processo e del contesto (Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001: 697).

Un rilevante valore del contributo di *Storie di imprese* è prodotto dal lungo periodo di tempo considerato nei casi studiati. Non semplicemente per la quantità e analiticità delle informazioni che si rendono disponibili, ma soprattutto perché la rappresentazione del fenomeno che emerge dalla prolungata osservazione pone in discussione il concetto stesso di cambiamento organizzativo e le scelte metodologiche che il ricercatore adotta per guidare lo studio.

Un approccio che privilegia la storia nel raccontare le trasformazioni delle imprese evidenzia il limite di affermate concezioni che si concentrano sull'osservazione statica del cambiamento e lo considerano episodico rispetto al "normale" svolgimento dell'attività. La rilevanza della relazione tra la storia e l'analisi organizzativa è riconosciuta ma controversa in letteratura, a causa del conflitto epistemologico che contrappone la narrazione all'elaborazione teorica (Rowlinson, Hassard, Decker, 2014). In *Storie di imprese* la storia è narrazione dei mutamenti letti dall'interno dell'impresa. La descrizione dell'esperienza e dell'interpretazione dei protagonisti diretti non preclude, ma alimenta la discussione sul cambiamento e sulla sua concezione. Lasciare la parola all'esperienza dei protagonisti, registrata per un periodo di tempo insolitamente lungo per una ricerca, non pare una rinuncia allo sforzo di teorizzazione del cambiamento organizzativo. Al contrario, sembra costituire la scelta metodologica che permette alla realtà stessa di indirizzare la concettualizzazione del fenomeno, superando, ad esempio, la potenziale distorsione causata dalla definizione del perimetro di osservazione operata dal ricercatore. In un contesto in continua trasformazione, la delimitazione dell'arco temporale su cui si concentra l'indagine condiziona l'analisi, poiché espone al rischio di un'arbitraria suddivisione del fenomeno, individuandone solo parzialmente le manifestazioni.

La letteratura ha tradizionalmente considerato il cambiamento organizzativo "eccezionale", rispetto a una normalità riconosciuta nella

condizione di stabilità (Orlikowsky, 1996). La stabilità esprime l'identificazione di un ordine che regola il funzionamento dell'organizzazione, mentre il cambiamento è uno stato temporaneo circoscritto alla transizione tra due differenti condizioni di stabilità. In prevalenza, il cambiamento organizzativo è stato interpretato come un evento compiuto, che può essere scomposto per descriverne componenti elementari, per analizzarlo e identificarne cause ed effetti che ne sono conseguenti. La prospettiva di osservazione è esterna e riconduce il cambiamento a un modello caratterizzato da "stati" dell'organizzazione che si succedono nel tempo.

Il significato stesso di processo ne è condizionato, poiché diviene lo strumento utilizzato per fornire spiegazioni causali delle variazioni nelle variabili osservate. Non si coglie, tuttavia, il cambiamento nella sua dinamica, poiché si trascurano i micro-processi che costituiscono la componente elementare dei mutamenti e delle trasformazioni organizzative. Un limite di questa prospettiva è, dunque, l'incapacità di comprendere pienamente la pervasività, l'indeterminatezza e l'indivisibilità del cambiamento. Alla base vi è un'impostazione filosofica in cui il cambiamento è una successione di posizioni nel tempo<sup>1</sup> e la dinamicità è rappresentata attraverso l'osservazione di una serie di condizioni di stabilità. Sfugge, tuttavia, come avviene la transizione da uno stato all'altro e, conseguentemente, come si forma la direzione del cambiamento, così come si riconosce la carenza di strumenti concettuali per comprendere l'essenza stessa del fenomeno (Tsoukas, Chia, 2002). Per rispondervi si è, ad esempio, proposta in letteratura la metafora dell'improvvisazione, enfatizzando la necessità di accogliere le prassi emergenti in una realtà in continua trasformazione (cfr. Orlikowsky, 1996; Weick, 1998).

La reificazione del cambiamento organizzativo limita la comprensione della pervasività dei mutamenti che, senza soluzione di continuità, si succedono nella vita delle imprese. Comprime la possibilità di riconoscere i mutamenti di percorso originati dalle azioni, dalle idee, dai conflitti, oltre che dalla

---

<sup>1</sup> Per un richiamo alle origini filosofiche del dibattito sul cambiamento si veda, ad esempio: Van de Ven, Poole, 2005.

formazione del consenso. Feldman (2000: 613), ad esempio, associa alle routine cambiamenti emergenti nelle modalità di svolgimento delle attività, non circoscritti alle sole alternative preventivamente conosciute e disponibili.

L'adozione di una prospettiva di processo costituisce una differente concettualizzazione della natura del cambiamento organizzativo, poiché riconosce nelle imprese un flusso in costante trasformazione e identifica nel cambiamento un fenomeno permanente e in corso. Il processo è definito, pertanto, dalla successione di azioni, eventi, attività individuali e collettive che si dispiegano nel tempo. Una teoria del cambiamento, dunque, dovrebbe presentare evidenze e confrontarsi con la concezione di continuità, di cambiamento e della loro relazione (Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001: 700).

Un ulteriore contributo fornito da *Storie di imprese* risiede nell'originalità del metodo del seminario permanente e del confronto tra pari nello studio del cambiamento organizzativo. Nell'analisi per processi si focalizza l'attenzione sul flusso di attività per indagare il cambiamento dall'interno, attraverso la conoscenza diretta, acquisita mediante il coinvolgimento, ovvero attraverso una sorta di immedesimazione che consenta di percepire le esperienze dei protagonisti. Tsoukas e Chia (2002) sottolineano la difficoltà dell'analisi per processi, poiché la comprensione del cambiamento avviene attraverso la percezione delle differenze che si manifestano nel fluire della realtà e quanto più vi è la capacità di riconoscere micro-variazioni, tanto più si coglie la pervasività del cambiamento nella sua dinamica. La conoscenza diretta non è alternativa, essa è complementare alla concettualizzazione che consente l'astrazione dall'esperienza per schematizzare una visione d'insieme del fenomeno indagato (Van de Ven, Poole, 2005). Il limite del dibattito scientifico è di essersi concentrato prevalentemente sugli "stati" dell'organizzazione, trascurando l'osservazione di come il cambiamento realmente emerge nel tempo e si realizza. Ne deriva, conseguentemente, la necessità di un riequilibrio attraverso una più accurata conoscenza diretta che rappresenti i processi con cui i protagonisti attuano il cambiamento nel tempo (Tsoukas, Chia, 2002: 572).

Il metodo del seminario permanente e del confronto tra pari appare coerente con l'intento di identificare le lievi variazioni, talvolta antagoniste, che compongono il processo e che, a una lettura superficiale, potrebbero rappresentare, nella loro sintesi, la staticità dell'organizzazione nel momento dell'osservazione. L'adozione di una prospettiva che consideri il cambiamento un fenomeno in corso, concentrandosi sui micro-processi che caratterizzano le trasformazioni organizzative, mostra una superiore capacità di spiegarne le dinamiche. La focalizzazione sulle componenti più elementari e analitiche consente di osservare i possibili mutamenti non previsti o divergenti da quelli inizialmente considerati o pianificati. Inoltre, si supera l'insufficiente capacità delle prospettive consolidate di cogliere come effettivamente si compiono le trasformazioni nel loro divenire, riconoscendo le modalità di attuazione delle decisioni e gli adattamenti o i correttivi successivamente adottati durante l'esecuzione. Se il cambiamento è costantemente in corso, diviene possibile comprenderne la profondità, le ramificazioni tra gli attori e la non linearità nella sua realizzazione. Si supera, quindi, un'interpretazione del cambiamento avulso dalla realtà in cui si realizza, che può legittimare la pianificazione di cambiamenti che, invece, falliscono nella loro attuazione (cfr. Feldman, 2000; Orlikowsky, 1996; Weick, Quinn, 1999).

I motivi di riflessione stimolati da *Storie di imprese* sono numerosi e vanno ben oltre le brevi considerazioni di questa nota. Le evidenze e la proposta metodologica suggeriscono percorsi di ricerca che possono essere intrapresi per cogliere opportunità finora trascurate o non completamente esplorate nel dibattito scientifico, per comprendere le considerevoli trasformazioni che stanno coinvolgendo le imprese. Si pensi, ad esempio, al fenomeno delle crisi d'impresa, osservate sia nei processi di decadimento sia nei sentieri di rilancio. A fronte di contesti radicalmente mutati rispetto al passato, la ricerca ha frequentemente riproposto schemi interpretativi e argomenti elaborati alcuni decenni orsono e oggi insufficienti. Un approccio focalizzato sulle micro-componenti di un processo degenerativo che identifichi le differenze che progressivamente conducono a una crisi, come pure di un

percorso di superamento del declino, contribuirebbe significativamente all'avanzamento degli studi su tale manifestazione del cambiamento organizzativo. Inoltre, sostanzialmente trascurata dalla ricerca è la prospettiva di processo nella *governance* delle imprese e le relazioni con il cambiamento organizzativo. In questo ambito emerge con netta evidenza l'insufficienza delle spiegazioni focalizzate sulle strutture, mentre estremamente rilevante è la regolazione del potere nei processi decisionali in cui, frequentemente, si rileva il contrasto tra ruoli formali e informali.

## Retorica post-fordista e residualità del lavoro

*Matteo Rinaldini, Università di Modena e Reggio Emilia*

In queste pagine si intende trattare due aspetti del Quaderno *Storie di imprese* curato da Masino e Maggi (2013): il primo riguarda la critica alla retorica del cosiddetto post-fordismo, che rappresenta lo sfondo su cui si collocano i contributi del Quaderno; il secondo riguarda il lavoro e la sua organizzazione all'interno del processo di trasformazione dell'impresa.

Secondo la retorica post-fordista, oggi largamente dominante, l'impresa contemporanea presenterebbe caratteristiche di alta flessibilità nelle soluzioni gestionali e nelle specializzazioni produttive, e la tendenza al decentramento del controllo e alla valorizzazione dell'autonomia decisionale dei produttori. E' proposta, dunque, l'immagine di un'impresa flessibile, gerarchicamente piatta e attraversata da relazioni di potere policentriche e reticolari. Masino e Maggi non negano che negli ultimi anni si sia verificato un mutamento dell'impresa, ma sulla base dell'analisi dei casi raccolti nel Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" contestano che tale mutamento sia coinciso con quello indicato dalla retorica post-fordista. La differenza tra mutamento reale dell'impresa e mutamento supposto da larga parte della letteratura organizzativa implica, secondo gli autori, una "questione metodologica" (Maggi, 2013: 8). Infatti, l'orientamento teorico e metodologico prevalente in letteratura è di matrice funzionalista e gli schemi interpretativi che ne derivano non sono affatto secondari per la conoscenza delle trasformazioni dell'impresa. I contributi compresi nel Quaderno *Storie di imprese* hanno il pregio di evidenziare la rilevanza che ha la prospettiva funzionalista per l'interpretazione degli attuali processi di trasformazione dell'impresa e per la costruzione dell'immagine dell'impresa post-fordista che si è diffusa in letteratura.

Riflettere sull'orientamento teorico e metodologico che sta alla base della prospettiva dominante permette anche di cogliere un altro aspetto della retorica post-fordista, la sua apparente variabilità. In anni recenti, infatti, si è assistito a una "variazione di tono" all'interno della vulgata dominante: alla retorica caratterizzata dall'adesione "entusiasta" ai mutamenti dell'impresa si è contrapposta, anche nella letteratura *mainstream*, una retorica caratterizzata da una visione "critica e rassegnata" delle recenti trasformazioni dell'impresa. Le caratteristiche dell'impresa cosiddetta post-fordista sono ancora date per acquisite, ma sono assunte come generatrici di criticità su un piano economico e sociale e non come opportunità di sviluppo e di arricchimento. La distinzione tra i due toni retorici è costituita dalla valutazione degli effetti che la trasformazione dell'impresa ha prodotto sulla vita di coloro che lavorano al suo interno e al livello sistemico. I due toni retorici hanno spesso l'effetto di polarizzare le sensibilità politiche e culturali, e il dibattito che deriva dal loro confronto presenta aspetti certamente interessanti, ma riflettere sulla "questione metodologica" permette di cogliere il carattere apparente della loro contrapposizione. Infatti, l'orientamento funzionalista e i relativi imperativi di adattamento dell'impresa all'ambiente, della struttura alla strategia, del soggetto al sistema, ecc., è un aspetto comune a entrambi i toni retorici. Lo stesso mutamento dell'impresa è presentato in entrambi i casi come predeterminato rispetto all'azione organizzativa e non lascia altro esito che un migliore o peggiore adattamento.

Il riconoscimento comune dell'imperativo di adattamento porta a riflettere sul lavoro e sulla sua organizzazione nel processo di trasformazione dell'impresa. Proprio riguardo a questo aspetto si può tuttavia rilevare una ambiguità nel testo curato da Masino e Maggi. Non si ritiene che si tratti di un'incoerenza teorica, ma di un'ambiguità espositiva, che tuttavia merita di essere chiarita per comprendere meglio la prospettiva teorica in cui si muovono gli autori e alcune conclusioni cui essi pervengono.

Masino (2013), dopo avere esposto le ragioni di una presa di distanza dal determinismo funzionalista, descrive l'analisi svolta sul *corpus* testuale

costituito dai casi di trasformazioni organizzative raccolti e si sofferma sui “codici primari” attribuiti dagli analisti agli stralci di testo e sulle “categorie” che emergono dall’analisi. Nella metodologia d’analisi adottata la fase di interpretazione dei contenuti e di individuazione delle relazioni tra codici e categorie rappresenta un momento tanto delicato quanto fondamentale per sostanziare la teoria che si intende proporre. Proprio in questa fase dell’interpretazione sembra postulata una precisa sequenza causale tra la categoria “obbiettivi generali”, la categoria “progettazione organizzativa” e la categoria “pratiche e politiche di gestione del personale”. In altri termini, sembra che nell’esposizione delle relazioni che intercorrono tra le diverse categorie emerse dall’analisi si postuli una catena di subordinazione causale in cui l’ultimo anello è rappresentato dalla gestione del personale e dall’organizzazione del lavoro. Se così fosse, il lavoro e la sua organizzazione non potrebbero che ricoprire una posizione residuale all’interno del processo di cambiamento dell’impresa e avere un carattere adattivo rispetto a quest’ultimo.

Ciò sarebbe in contraddizione con la critica che gli stessi autori rivolgono agli approcci funzionalisti, e porrebbe anche il problema del significato dello studio del lavoro e della sua organizzazione. Il lavoro, infatti, sarebbe privato della sua autonomia, intesa come capacità di generare proprie regole (Maggi, 2011a: 75), e l’organizzazione si presenterebbe come una gerarchia di vincoli che si scaricano sui soggetti produttori. Una simile visione appare coerente con la retorica post-fordista, sino a generare una sorta di empatia paternalistica con i soggetti che si situano ai livelli inferiori della supposta gerarchia di vincoli, e allo stesso tempo ad assolvere da responsabilità amministratori delegati, *top* e *middle manager*, progettisti, ecc. Queste ultime figure professionali sarebbero deresponsabilizzate nelle loro azioni, in quanto inevitabilmente soggette a pressioni di adeguamento a vincoli predeterminati. L’unica risorsa a disposizione degli attori del processo organizzativo sarebbe la discrezionalità, ovvero un margine d’azione all’interno di un processo regolato (*ibid.*). In questa prospettiva, sarebbe possibile aderire al cambiamento organizzativo soltanto

con la discrezionalità concessa e non contribuirvi con l'affermazione dell'autonomia.

E' evidente a chi conosce la prospettiva teorica ed epistemologica in cui si muovono i curatori del Quaderno che questa visione del processo organizzativo non è da loro condivisa. In diverse altre occasioni sia Maggi sia Masino hanno affermato la compresenza ineludibile di eteronomia e autonomia in ogni processo d'azione. Conseguentemente il lavoro, a tutti i suoi livelli e in tutte le sue forme, si presenta sempre anche come regolazione autonoma. La categoria "politiche e pratiche di gestione del personale" emersa dall'analisi, quindi, non deve essere assunta come un processo organizzativo la cui collocazione residuale all'interno del cambiamento dell'impresa è postulata al livello teorico. Questo aspetto risulta particolarmente importante non solo per ristabilire una coerenza con la prospettiva degli autori, ma anche per comprendere meglio e valorizzare uno dei risultati a cui perviene l'analisi.

Il rifiuto dell'ipostatizzazione della residualità del lavoro e della sua organizzazione all'interno del processo di cambiamento dell'impresa, infatti, non impedisce agli autori di riconoscere che il cambiamento delle imprese negli ultimi anni ha posto il lavoro e la sua organizzazione in una dimensione residuale. Nel cambiamento delle imprese individuato e descritto da Masino le attività di lavoro sono state standardizzate e formalizzate, e la formazione, lungi dall'essere finalizzata alla valorizzazione del capitale umano, è stata utilizzata come strumento di omogeneizzazione. Allo stesso tempo l'autore mostra come la standardizzazione e la formalizzazione delle attività di lavoro e l'utilizzo della formazione come strumento di omogeneizzazione abbiano rappresentato le condizioni perché potessero svilupparsi cambiamenti organizzativi più generali (Masino, 2013: 37-42). Ciò fa emergere un paradosso: la dimensione residuale in cui è stato collocato il lavoro, e la sua organizzazione, è al contempo un aspetto centrale all'interno del processo di cambiamento delle imprese negli ultimi trent'anni.

Anche un precedente lavoro di Salento e Masino (2013), citato più volte nel Quaderno *Storie di Imprese*, pone in evidenza il paradosso della "centralità

della residualità” del lavoro nel processo di finanziarizzazione dell’impresa. Salento e Masino, infatti, interpretano i processi di individualizzazione, standardizzazione, formalizzazione e impoverimento del lavoro all’interno delle attuali trasformazioni delle imprese non tanto come una “conseguenza delle nuove modalità di produzione [ma piuttosto come il loro] fulcro regolativo [...] prerequisito necessario [...] dell’attività orientata al valore finanziario” (ivi: 129-130), ma al contempo specificando che nel quadro regolativo descritto “il lavoro diventa variabile residuale” (ivi: 149).

Il paradosso della “centralità della residualità” del lavoro e della sua organizzazione all’interno del mutamento dell’impresa che si è verificato negli ultimi anni è uno dei risultati più spiazzanti cui perviene la ricerca contenuta nel Quaderno *Storie di imprese*, e meriterebbe di essere ulteriormente indagato, ma per farlo in modo proficuo conviene abbandonare la retorica post-fordista e i relativi approcci funzionalisti.

## Dubbi di una docente di organizzazione aziendale

*Annachiara Scapolan, Università di Modena e Reggio Emilia*

Il seminario dedicato alla discussione del Quaderno *Storie di imprese* (Masino, Maggi, 2013) che ha avuto luogo a Reggio Emilia ha mostrato agli studenti del corso di Organizzazione aziendale di cui sono docente, che vi hanno partecipato, un modo di vedere l'organizzazione e il cambiamento organizzativo diverso da quello che è solitamente a loro presentato. In quel corso non si studiano tutte le teorie sull'organizzazione né si ripercorre la storia del pensiero organizzativo; si presentano alcuni contributi riguardanti la progettazione, e ri-progettazione, organizzativa, secondo la prospettiva condivisa da molti manuali di organizzazione aziendale, sia italiani sia internazionali (ad esempio: Costa, Gubitta, Pittino, 2014; Daft, 2004; Isotta, 2011; Jones, 2007).

Il seminario ha costituito un'opportunità per far comprendere agli studenti presenti che questo modo di vedere l'organizzazione è soltanto uno dei modi possibili, secondo le diverse scelte epistemologiche e teoriche. Il Quaderno ricorda, fin dal primo capitolo (Maggi, 2013), le visioni di organizzazione. Secondo la visione oggettivista l'impresa è "una 'entità' reificata, prodotta da scelte oggettivamente razionali di proprietari e dirigenti"; secondo la visione soggettivista è un'entità che emerge "dall'interazione tra attori la cui razionalità è riconoscibile *a posteriori*"; secondo la "terza via" epistemologica "è un complesso di processi d'azione [...] guidati da razionalità limitata [...] in continua e sempre mutevole relazione con altri processi d'azione" (ivi.: 19-20).

Il Quaderno pone in evidenza i limiti della prospettiva oggettivista, dominante tra studiosi e dirigenti, e di quella soggettivista. In particolare, imputa alla prospettiva dominante la riduzione dei cambiamenti che hanno

coinvolto le imprese negli ultimi decenni a un passaggio da fordismo a post-fordismo. Il cambiamento è innegabile, ma non nella direzione di un superamento della matrice fordista: “La nostra tesi è che le imprese [...] sono cambiate, negli ultimi quindici anni, in una direzione che contraddice apertamente la letteratura ancor oggi più diffusa, che enfatizza il ricorso al decentramento delle decisioni, a una progettazione del lavoro orientata alla discrezionalità e alla de-burocratizzazione delle mansioni, e a politiche di gestione delle risorse umane finalizzate allo sviluppo delle persone e alla loro valorizzazione (Masino 2013: 43).

Il secondo capitolo del Quaderno (ivi: 24-47) presenta i risultati di un’analisi di contenuto dei racconti dei cambiamenti organizzativi discussi nei seminari del Programma di ricerca “L’Officina di Organizzazione”. In 57 casi di imprese, dal 1995 al 2008, si è assistito alla semplificazione nella progettazione organizzativa, a un aumento dell’accentramento decisionale e del controllo, sotto forma di rigida definizione dei ruoli, standardizzazione dei processi di lavoro, formazione al lavoro e valutazione. Il tutto principalmente al fine di ridurre i costi e aumentare l’efficienza. E’ interessante notare che, almeno parzialmente, agli stessi risultati giunge un’indagine statunitense (Wulf, 2012), condotta con una diversa metodologia di ricerca: un *large-sample panel dataset* derivato da una *compensation survey* riguardante gli anni 1986-2006. Secondo questa ricerca, le grandi imprese hanno ridotto il numero dei livelli gerarchici, senza che ciò si sia accompagnato a una riduzione del controllo, né a un aumento del decentramento decisionale. Al contrario, a fronte di dirigenti divisionali che sono più vicini all’alta direzione e che hanno rispetto al passato una retribuzione maggiormente collegata alle prestazioni, gli *executive boards* sono guidati da CEO che sono molto più coinvolti nei processi di decisione e di controllo. La conclusione è che la forma multi-divisionale decentrata non sia più la soluzione prevalente tra le grandi aziende americane; esse hanno ristretto il *focus* dei loro portafogli di *business*, e hanno adottato soluzioni organizzative più piatte ove, però, le categorie “accentramento *vs.* decentramento” risultano inadatte alla spiegazione.

Tuttavia, la lettura delle evidenze empiriche riguardanti i cambiamenti organizzativi riportate da Masino mi ha colpito, non solo per il contenuto, ma anche per la sequenza di esposizione dei “temi ricorrenti”: prima l’obiettivo dei cambiamenti (efficienza), poi i principi di ri-progettazione organizzativa (accentramento, semplificazione), infine l’organizzazione del lavoro (ruoli, formazione, ecc.). Tale sequenza sembra esprimere, implicitamente, che le imprese, nell’attuare il cambiamento, si diano prima un obiettivo, poi definiscano la struttura più adatta a perseguirlo e, infine, adottino adeguati meccanismi di funzionamento. Si tratta di un’assunzione, se non funzionalista, almeno “strumentale” (Costa, Gianecchini, 2013).

Maggi attribuisce alla prospettiva dominante di matrice oggettivista, oltre all’erronea interpretazione della convergenza dei recenti cambiamenti organizzativi verso un modello post-fordista, anche - senza fornire una spiegazione immediatamente comprensibile - “conseguenze pesantemente negative di ordine economico generale e in particolare per quanto riguarda l’efficacia dei processi di lavoro e il rispetto dei diritti e la tutela del benessere delle persone” (Maggi 2013: 11-12). Egli indica nella visione funzionalista, del necessario adattamento dell’impresa all’ambiente, la causa principale dei limiti della prospettiva oggettivista. Un dubbio su questo punto è stimolato dall’osservazione fatta pocanzi: se, infatti, le evidenze empiriche presentate da Masino pongono in discussione l’affermazione di un modello post-fordista, la visione funzionalista sembra tuttavia adatta a spiegare i nessi tra i cambiamenti intervenuti negli obiettivi, nella struttura, nella gestione del personale, anche se si tratta di cambiamenti che sembrano confermare alcuni elementi tipici del fordismo.

Infine, secondo Maggi, il tempo è una variabile di sfondo e quindi non v’è spazio per la storia sia nella prospettiva dominante sia in quella soggettivista, mentre “il *tempo* è cardine dell’interpretazione dell’*agire umano* quand’esso è inteso, appunto, come “*agire*”, come *processo d’azione*” (ivi: 19). Di fronte a tale limite, Maggi suggerisce di cambiare visione: “esiste anche una prospettiva teorica - benché spesso trascurata, o rimossa - che assume il tempo

come variabile fondamentale di ogni attività umana, e quindi non solo permette ma necessariamente implica la dimensione storica nel racconto delle attività di impresa. E in questa prospettiva [...] ogni attività di impresa è storia delle sue trasformazioni organizzative” (ivi: 22).

Tale visione è utilizzata nel Quaderno per presentare i casi discussi nell’ambito del Programma di ricerca “L’Officina di Organizzazione”. Si tratta di un programma che merita attenzione, perché originale e unico nel panorama almeno italiano, oltre che per la durata, per la metodologia: “Il ‘laboratorio’ che produce i casi è [...] un seminario permanente di dirigenti di varie imprese” (ivi: 3), nel quale le “regole del gioco” riguardano la simmetria dei rapporti, il rispetto delle competenze e dei punti di vista, e il confronto.

Il Quaderno comprende cinque storie di trasformazione organizzativa di altrettanti importanti aziende italiane e/o presenti in Italia. La lettura delle storie è molto coinvolgente, di tutte si apprezza la ricchezza del “racconto”, che segna una netta differenza rispetto al *case study* di scuola harvardiana. Ogni storia presenta peculiarità diverse in termini di caratterizzazione del cambiamento: ad esempio, i mutamenti di direzione in Fiat (Salento, 2013), i sistemi di gestione delle conoscenze in Finmeccanica (Ferri, 2013), la modificazione dei sistemi informatici in Ciba (Albano, 2013), i progetti di sviluppo delle persone in Zurich (Berdicchia, 2013), e quindi tocca aspetti che sono senza dubbio di rilevante interesse per chiunque si occupi di studio dell’organizzazione. Senza entrare nei contenuti specifici, vorrei concentrarmi su aspetti più “metodologici” e illustrare alcune perplessità che la lettura delle storie ha suscitato in me, non tanto nel racconto, quanto nell’analisi proposta da ciascun autore dopo il racconto.

Ho constatato che ogni storia è raccontata in base alla visione oggettivista. Infatti, la sequenza del racconto è di solito questa. Si comincia con la descrizione del contesto e della sua evoluzione: “Ogni riflessione sul cambiamento organizzativo delle imprese deve saper porre attenzione al contesto industriale nel quale l’attività economica si svolge” (Ferri 2013: 71). E’ poi descritta la strategia dell’impresa e la sua evoluzione, con i cambiamenti intervenuti

nell'assetto organizzativo e il conseguente effetto sulla prestazione: "Per un processo d'innovazione lento, CSC ha particolarmente risentito della trasformazione di molti prodotti in *commodity* [...]. Questo fenomeno, associato alla crescita dei prezzi delle materie prime e dell'energia, e alla pressione crescente dei produttori asiatici [...] ha avuto conseguenze negative sulla redditività dell'impresa. Tali problemi hanno indotto i vertici di CSC a un ripensamento della strategia d'impresa e a rivedere alcuni importanti aspetti della configurazione organizzativa" (Albano, 2013: 99).

Nella discussione che segue ogni racconto, è anzitutto sintetizzata e ripresa la prospettiva già presentata nel caso, poi la prospettiva soggettivista (non sempre) e infine la prospettiva dell'azione organizzativa. Ho notato che è dedicato quasi sempre più spazio all'interpretazione oggettivista che alle altre due prospettive, perché di solito vengono presentate interpretazioni sia alla luce delle teorie contingentiste, sia delle teorie neo-istituzionaliste o dell'economia dei costi di transazione. Non sempre è facile, soprattutto con riferimento alla prospettiva dell'azione organizzativa, cogliere gli aspetti distintivi e le differenze rispetto alle altre due prospettive. Sono utilizzati concetti diversi: ad esempio, il concetto di "coalizione dominante" per il caso Fiat, di "campo d'azione organizzativa" e di "*task environment*" per i casi Ciba, Zurich e Poste Italiane, il concetto di "processo decisionale", e in particolare delle "premesse alla decisione", nei casi Fiat e Ciba, di "razionalità limitata" in Poste Italiane, e di "processo di regolazione".

Non mi sembra, inoltre, sempre chiara la differenza tra i "protagonisti" dei processi d'azione, i soggetti della prospettiva soggettivista, e i decisori della prospettiva oggettivista: "Se si guarda alle scelte organizzative come scelte di regolazione, il quadro interpretativo non riguarda la dialettica tra variabili 'interne' ed 'esterne' e i loro nessi causali, conduce invece a concettualizzare le trasformazioni organizzative come un processo decisionale complesso, che coinvolge numerosi protagonisti [...]. Un percorso dove conta anche il contesto, naturalmente, ma dove conta soprattutto la storia e la unicità dei suoi protagonisti" (Salento, 2013: 69).

Ancora, molto spesso la lettura secondo la prospettiva dell'azione organizzativa mi sembra ridotta a un problema di coerenza: "L'azione strutturale appare [...] volta alla ricerca di coerenza tra strutturazione sociale e strutturazione dei compiti in relazione alle scelte d'azione istituzionale e tecnica. Le azioni riguardanti il personale promosse da Zurich possono essere viste come un ulteriore elemento di coerenza rispetto alle scelte organizzative di più ampio raggio" (Berdicchia, 2013: 133). Diventa in tal modo difficile comprendere pienamente le differenze rispetto a contributi di matrice oggettivista che pure utilizzano questo concetto (Mintzberg, 1983).

Infine, mi sembra che gli autori, nella presentazione della prospettiva dell'azione organizzativa, si concentrino sul "come" cambiano le modalità di regolazione interna e/o il campo d'azione, ricadendo però, quando spiegano le ragioni di tali cambiamenti, nella prospettiva deterministica tipica dell'oggettivismo: "In tutte queste iniziative si colgono, seguendo la proposta teorica di Maggi, modalità di regolazione diverse [...], tuttavia coerenti in quanto orientate a un obiettivo che, al livello generale, si può dire sostanzialmente univoco: riduzione della discrezionalità interna, miglioramento della capacità di controllo diretta e indiretta, semplificazione e riduzione dei costi" (Ferri, 2013: 91); "l'enfasi sulla omogeneizzazione e sulla standardizzazione evidenzia anche la volontà di rafforzare una regolazione eteronoma, nella convinzione (assai diffusa nella prassi manageriale) che quest'ultima sia portatrice di efficienza, di identità, di continuità, di riduzione dell'incertezza" (Berdicchia, 2013: 132); "[Poste Italiane] ha quindi modificato in modo molto rilevante il campo d'azione. Le direttrici del cambiamento, qualità ed efficienza, sono state declinate in termini di prodotti, clienti, servizi resi, e tecnologia mobilitata." (Barbini, 2013: 158).

Gli autori hanno replicato, nel corso del seminario, che la descrizione in prospettiva oggettivista, almeno in termini di sequenza espositiva, riflette la visione dominante tra i dirigenti che presentano i casi di cambiamento riguardanti le loro imprese. E che chi adotta la prospettiva oggettivista, oppure soggettivista, inevitabilmente tende a trovare conferme alla propria prospettiva

in ognuna delle storie raccontate. La “sfida” consisterebbe pertanto nel provare a togliersi le “lenti” dell’oggettivismo o del soggettivismo per indossare quelle dell’azione organizzativa. Il che richiede un approfondimento, almeno da parte mia, di tale prospettiva, dei suoi presupposti, e dei suoi principali percorsi di ricerca.

## Osservazioni sul cambiamento delle imprese

*Giovanni Masino, Università di Ferrara*

Il cambiamento dei fenomeni economici e sociali costituisce una sfida interpretativa di grande, quasi inarrivabile difficoltà. Il cambiamento delle imprese non rappresenta un'eccezione. Anzi, forse si tratta di un soggetto di studio particolarmente sfidante. Le ragioni sono molteplici. C'è, da un lato, la natura stessa del fenomeno, che contiene un elevato grado di articolazione e di complessità. C'è, d'altro lato, il fatto di non poter circoscrivere né, tanto meno, "isolare" il fenomeno stesso: il cambiamento delle imprese è indissolubilmente connesso con il cambiamento della società umana e della sua cultura, nei suoi innumerevoli aspetti. C'è, inoltre, la necessità di utilizzare, ai fini interpretativi, una varietà di conoscenze che sono proprie di discipline diverse: serve saper valutare gli elementi economici e finanziari, serve saper comprendere la psicologia delle persone e il loro modo di pensare e decidere, serve saper leggere i processi politici, istituzionali, legislativi e culturali. Si potrebbe continuare menzionando diversi altri tipi di "saperi" certamente utili a una interpretazione convincente del cambiamento delle imprese. La sfida, insomma, è titanica. Ma è anche importante, è avvincente, e richiede uno sforzo individuale e, al tempo stesso, collettivo.

Uno degli obiettivi più importanti - certamente non l'unico - del *Quaderno Storie di imprese* (Masino, Maggi, 2013) è appunto l'apertura di un percorso di riflessione collettiva e di confronto tra studiosi ugualmente interessati al cambiamento delle imprese, portatori di diversi punti di vista, di diverse teorie e di diversi saperi. Il *Quaderno* ha messo a disposizione di questi studiosi la "materia prima" sulla quale riflettere e discutere. Va da sé che si tratta di una materia prima che è stata prodotta "in un certo modo" - e ciò è stato chiarito nei contributi dei curatori, e di questa specifica modalità occorre

tenere conto. Occorre valutarne con attenzione pregi e difetti, ricchezza e incompletezza. Ma si tratta di materiali quanto meno inusuali, per l'estensione temporale delle narrazioni e per il fatto di aver dato voce ai protagonisti del cambiamento. Proprio per questo fu scelto il titolo *Storie di imprese*. Da un lato, perché i casi riguardano vicende di molti anni, talvolta decenni, e dunque si può ben parlare di "storie", cioè di narrazioni in cui il tempo gioca un ruolo fondamentale e si estende in modo sufficiente da poter cogliere il cambiamento come un percorso, un cammino articolato e continuo, e non una semplice constatazione di differenza tra un "prima" e un "dopo". D'altro lato, perché il fatto che siano i protagonisti delle imprese a narrare tali vicende, avvicina questi casi a delle "storie di vita vissuta", ossia a racconti in prima persona di quanto gli stessi protagonisti hanno potuto esperire, nel bene e nel male, tra difficoltà e successi, nel corso degli anni. Infine, si tratta di "storie" anche perché l'importanza di queste imprese - non solo quelle raccontate per esteso nel Quaderno, ma anche le tante altre che hanno alimentato il Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" - nello scenario economico italiano e internazionale degli ultimi decenni è tale da poter affermare che siamo di fronte un "pezzo" importante della storia dell'impresa degli ultimi decenni.

Dunque, pur di fronte a una grande complessità, ma avendo a disposizione un insieme di vere e proprie storie di imprese, un gruppo di studiosi si è riunito, in diverse occasioni, per confrontarsi sulle possibili interpretazioni. In queste pagine cerco di proporre il mio punto di vista sul tema, il cambiamento delle imprese e, in misura minore, sulla ricerca organizzativa, utilizzando a tale scopo alcuni tra i numerosi spunti di riflessione, le numerose questioni sollevate dagli studiosi che hanno partecipato ai dibattiti sul Quaderno.

Il principale messaggio che mi pare emerga è l'utilità del confronto e, d'altra parte, anche la sua difficoltà. Vorrei evidenziare che alcuni studiosi, pur appartenendo ad ambiti disciplinari diversi, possano trovarsi a condividere idee e interpretazioni in modo piuttosto consistente, quasi sorprendente. E, d'altra parte, altri studiosi, pur provenendo da percorsi disciplinari

relativamente simili, possano invece proporre interpretazioni anche significativamente diverse. Non mi soffermo sulle ragioni di ciò, almeno in parte riconducibili a differenze o convergenze epistemologiche. Vorrei invece portare alcuni esempi concreti, relativi alle questioni sostantive, e grazie a essi vorrei, al tempo stesso, esplicitare meglio la mia lettura di queste storie.

Inizio tentando di collegare le riflessioni proposte da un punto di vista di storia dell'economia e da un punto di vista di economia industriale. Da entrambi, pur da prospettive disciplinari differenti, sembra che non si manifesti sorpresa per i contenuti di *Storie di imprese*: mi riferisco sia ai casi descritti nei vari capitoli, sia alla lettura trasversale di decine di casi prodotti dal Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" nel capitolo introduttivo di Masino (2013). Dai due punti di vista non sembra emergere sorpresa per il fatto che la dinamica organizzativa più evidente, nei decenni analizzati, appare la progressiva ma crescente tendenza a un accentramento delle prerogative decisionali. Dal punto di vista di storia dell'economia si rileva la coerenza di questo risultato con altre evidenze empiriche che puntano nella stessa direzione, e si evidenzia sia la contraddizione rispetto alla "promessa" di decentramento, che in particolare la rivoluzione informatica sembrava poter realizzare, sia la continuità del percorso storico "fordista", che dalle sue origini nella prima parte del novecento arriva fino all'attualità. In altre parole, si è invitati a cogliere la continuità, pur nella trasformazione delle forme e delle manifestazioni di "superficie", del fordismo, e non si esita ad affermare che i modelli gestionali fordisti attraversano oggi una fase di adattamento e consolidamento che si riflette in una spinta verso la centralizzazione e in un uso esteso di pratiche di addestramento, diverse da iniziative di vero e proprio sviluppo e valorizzazione del personale.

Se la storia dell'economia aiuta lo studio dell'organizzazione ad ampliare "longitudinalmente" (nel tempo) il suo sguardo, l'economia industriale lo aiuta ad ampliarlo in senso "spaziale", guardando all'impresa non solo come un "soggetto" ma anche come un componente di un sistema (economico) più ampio. Riflette sul cambiamento degli scenari economici degli ultimi decenni,

definiti di portata epocale, e suggerisce che il processo trasformativo della competizione e delle dinamiche economiche va nella direzione, chiarissima, dell'aumento delle dimensioni minime efficienti e, analogamente, della capacità di controllo e di gestione della conoscenza. L'enfasi sul controllo è particolarmente interessante, perché appare convergente con quanto sembra emergere dalle ricerche de "L'Officina di Organizzazione" e, in particolare, da quanto suggerito da *Storie di imprese*. Peraltro, l'aumento delle dimensioni minime efficienti consente alle imprese, con ogni probabilità, di estendere la propria capacità di controllo ad ambiti che vanno ben oltre la gestione della conoscenza intesa in senso stretto, per esempio la capacità di controllare - anche in termini culturali - il mercato di sbocco, e di aumentare la capacità negoziale nei confronti sia dei fornitori, sia dei soggetti regolativi e istituzionali. Infine, non va sottovalutata l'influenza - dunque il potere - di tipo "culturale" che imprese ormai mastodontiche possono esercitare sulla società nel suo complesso. E' bene ricordare che questo processo di concentrazione ha portato alla creazione di veri e propri colossi. Le più grandi imprese arrivano ad avere, in molti casi, centinaia di migliaia di addetti - nel 2014 Walmart, leader statunitense della grande distribuzione, settore ormai chiave nello scenario economico attuale, contava 2,2 milioni di addetti - e giri d'affari paragonabili o superiori a economie nazionali di media dimensione - ancora Walmart vanta un fatturato analogo o superiore al prodotto interno lordo di paesi come la Svezia o il Belgio). Si tratta dunque di imprese che diventano veri e propri attori "politici" nello scenario internazionale, nel senso che muovono risorse e interessi tali da generare, necessariamente, una capacità di esercizio del potere che può avere implicazioni che vanno ben oltre il perimetro del settore industriale di appartenenza.

Se il fordismo ha portato alla creazione della grande impresa manifatturiera, che basava il suo successo sulla capacità di controllo della produzione, lo scenario attuale, in perfetta continuità con il fordismo, porta alla creazione della grandissima impresa, che basa il suo successo sulla capacità di controllo della conoscenza e, di conseguenza, su un'estensione massiva e

globale della capacità di controllo, al suo interno e all'esterno. Non sorprende, dunque, che la medesima logica di trasformazione d'impresa che il punto di vista di storia dell'economia individua nella lettura dei processi storici, e che il punto di vista dell'economia industriale identifica grazie all'osservazione degli scenari economici recenti, si ritrovi coerentemente anche nella regolazione organizzativa che *Storie di imprese* ci consente di apprezzare.

Ciò permette un collegamento agevole con la riflessione proposta da un punto di vista di strategia d'impresa, che focalizza l'attenzione sulle scelte operate dalle imprese esaminate. Essa ci aiuta a decifrare le linee strategiche adottate dalle imprese e ne evidenzia, pur tra differenze, alcuni tratti comuni: i percorsi di espansione internazionale - realizzati più con fusioni e acquisizioni, e meno con accordi e alleanze -, l'enfasi sul *marketing* e sul posizionamento rispetto ai mercati di sbocco, l'efficienza interna e la riduzione dei costi conseguite principalmente attraverso tecnologie informatiche usate come piattaforme comuni per i processi decisionali e operativi. Secondo la mia lettura, si tratta di percorsi strategici che, da un punto di vista organizzativo, appaiono coerenti con la logica di aumento della capacità di controllo evidenziata sopra: l'espansione internazionale spinge nella direzione di aumento della capacità di controllo della competizione e, al tempo stesso, nella direzione dell'emergenza di imprese come attori "politici", nel senso sopra precisato, sulla scena non solo economica ma anche istituzionale; l'enfasi sul *marketing* spinge nella direzione della capacità di controllo dei mercati di sbocco; l'informatizzazione, così anche come le iniziative di omogeneizzazione culturale, spingono nella direzione dell'aumento della capacità di controllo delle premesse informative e dunque, più in generale, dei giudizi, delle decisioni, delle azioni e delle procedure rilevanti all'interno dell'impresa. Dunque, una spinta all'aumento della capacità di controllo che si realizza ai tre livelli: il livello politico-istituzionale, il livello dei mercati, e il livello interno.

Lo stesso punto di vista di strategia d'impresa, tuttavia, ci avverte che nei casi esaminati la tendenza all'accentramento si accompagna con una certa capacità di raccogliere informazioni sui contesti e i mercati locali grazie al ruolo

delle unità decentrate. Indipendentemente dalla valutazione sull'effettivo grado di valorizzazione del ruolo di tali unità decentrate, che può variare a seconda dei casi, ritengo che questo aspetto non implichi necessariamente un ribilanciamento del pendolo centro-periferia a favore di quest'ultima. Un conto è il fluire di informazioni, che inevitabilmente avviene nei due sensi di marcia, pur con contenuti variabili. Altra cosa - ed è questo l'aspetto che credo fondamentale e che sottolineo quando parlo di accentramento e dunque di aumento della capacità di controllo - è capire quali e quante prerogative decisionali effettive sono lasciate alla periferia. Vale la pena ribadire che l'accentramento può avvenire per molte vie. Può avvenire per via formale, cioè attraverso il disegno di responsabilità e ruoli formali (Mintzberg, 1983). Ma anche - soprattutto - per via informale, attraverso azioni di omogeneizzazione culturale, di addestramento e di influenza sulle premesse alle decisioni (Simon, 1947, Alvesson, 1996), di proceduralizzazione e informatizzazione delle attività (Zuboff, 1988) e, più in generale, di creazione di relazioni di dipendenza (Thompson, 1967).

Quest'ultimo aspetto porta la riflessione al tema del lavoro, che appare affrontato da due punti di vista del campo di studio dell'organizzazione. La dialettica periferia-centro, infatti, è direttamente connessa con la dialettica uomo-impresa, tema caro, per l'appunto, agli studiosi di organizzazione. Si propone nei due casi una riflessione che vorrei considerare in modo congiunto. Da un lato si nota, correttamente, che nelle storie di imprese riportate nel Quaderno - e, in realtà, anche nell'ampio repertorio di casi che il Programma "L'Officina di Organizzazione" ha costruito negli anni - c'è una preponderanza di temi di cambiamento delle configurazioni formali, a discapito di altri temi, tra cui quelli relativi al cambiamento del lavoro. D'altro lato si osserva che nell'analisi complessiva del patrimonio di casi proposta da Masino (2013), in cui si tenta di identificare i temi più ricorrenti, si dà l'impressione di ipotizzare l'esistenza di un nesso causale sequenziale, dagli obiettivi alla progettazione organizzativa, e da questa alle pratiche e politiche di gestione del personale.

Questo potrebbe suggerire che lo schema analitico adottato per la lettura comparativa dei tanti casi considerati affermi la natura residuale e adattiva della gestione del personale e dunque del lavoro.

Le due questioni sono importanti e collegate perché hanno a che fare, credo, non con le scelte interpretative di chi ha tentato una riflessione sui casi e di chi ha ideato e coordinato il Programma di ricerca, ma con la metodologia utilizzata per la costruzione dei casi e delle storie di imprese. Come è stato anche notato, si tratta in realtà di scelte fatte dai dirigenti d'impresa, cioè i veri protagonisti delle storie. Il *focus* frequente e prioritario sui cambiamenti cosiddetti "macro-strutturali", e l'occasionalità, persino la marginalità delle iniziative dedicate al lavoro e alla sua organizzazione, non sono l'esito di scelte dei ricercatori, ma sono testimonianza diretta degli ambiti che i dirigenti di impresa hanno deciso, negli anni, di portare all'attenzione delle discussioni de "L'Officina di Organizzazione". Il che non vuol dire, evidentemente, che il lavoro non sia oggetto di attenzioni e iniziative da parte dei dirigenti di impresa. Ma significa invece che la scelta dei temi di discussione, che ricadeva su quanto di più "critico", "strategico" o comunque rilevante stesse avvenendo, in quel periodo, in quell'impresa, rivela appunto che le questioni di organizzazione del lavoro meritassero meno frequentemente, nel giudizio degli stessi dirigenti, quel tipo di considerazione e attenzione. La residualità del lavoro emerge chiaramente dalla "mappa" dei temi affrontati in trent'anni di discussioni tra dirigenti d'impresa, mappa di fatto costruita appunto da loro stessi. E si tratta, è bene rammentarlo perché questo pone ancora maggiore enfasi sul significato di questo risultato, per lo più di dirigenti di area di organizzazione e risorse umane.

In altre parole, gli spunti proposti da punti di vista organizzativi offrono l'occasione per evidenziare un altro elemento che rappresenta un'utilità significativa del Quaderno *Storie di imprese* e del Programma di ricerca che lo ha generato. L'utilità non riguarda solo il fatto di poter analizzare le singole storie e tentare di coglierne significati, ma anche di poter osservare, come si diceva sopra, una "mappa" complessiva che ci guida - in modo inevitabilmente

sintetico, cioè per “temi” generali identificati tramite singoli termini o brevi locuzioni - in un “terreno” che è l’insieme di quanto i dirigenti di impresa hanno ritenuto davvero importante negli ultimi decenni della storia organizzativa dell’impresa in Italia. Naturalmente, c’è un notevole grado di approssimazione e di semplificazione. La mappa non è il territorio, è bene tenerlo presente. Ma è una mappa realizzata dai racconti di chi quel territorio lo ha costruito, quotidianamente, con le proprie scelte e le proprie azioni.

La residualità del lavoro, dunque, sembra essere un carattere tra i più evidenti di questa mappa. Anche perché esso appare decisamente coerente con gli altri temi già evidenziati sopra, con l’enfasi sulla capacità di controllo, anche rivolta all’interno dell’impresa, tramite informatizzazione, proceduralizzazione, standardizzazione delle attività e omogeneizzazione culturale. A questi va aggiunta l’azione di investimento sulle persone - le cosiddette “risorse umane”, locuzione tanto diffusa quanto rivelatrice, a ben vedere, della loro fungibilità e dunque residualità - che, nelle storie di imprese, sembra realizzarsi sempre più come “addestramento”, cioè come trasmissione di istruzioni al fine di omogeneizzare l’azione di lavoro a standard predefiniti, e sempre meno come vera e propria formazione, cioè come investimento per lo sviluppo delle capacità personali e professionali in un modo che asseconi i talenti e le attitudini e che possa poi manifestarsi in veri e propri spazi di autonomia.

È un tema già sottolineato in precedenza, e che, ancora una volta, si inserisce coerentemente nel quadro complessivo. Ma è un tema che aiuta anche a evitare un possibile equivoco. Non sostengo che le imprese investano “poco” sul fronte del lavoro, né credo che questo emerga dalle storie di imprese. E non credo nemmeno che il *quantum* sia davvero interessante. È più interessante invece ragionare su “come” le imprese investono. In altre parole, occorre interrogarsi su quali siano gli obiettivi, e poi i risultati, di questi investimenti. Su questo aspetto, invece, credo che la “mappa” delle storie di imprese ci dia indicazioni chiare. Se è vero che la competizione si gioca sempre più sulla gestione e sul controllo della conoscenza, come si sostiene dal punto di vista dell’economia industriale, e come appare decisamente credibile, è

probabilmente anche vero che le imprese ritengono sempre meno utile, a fini competitivi, la conoscenza che si genera sui luoghi di lavoro. Una lettura più articolata di questo fenomeno si può trovare in uno studio di Salento e Masino (2013).

Alla questione del lavoro può anche essere collegato lo stimolo proveniente da un punto di vista gestionale, che enfatizza con forza e chiarezza il vantaggio di una concettualizzazione del cambiamento organizzativo che trovi nel tempo e nel suo fluire un riferimento essenziale. Condivido pienamente, e vorrei anche mettere in luce che proprio un approccio che consideri il problema di interpretare il cambiamento non come un esercizio di statica comparata, ma come un'analisi di processi di azione e decisione in continua trasformazione, consente di focalizzare l'attenzione con particolare efficacia sul cambiamento del lavoro, sulla condizione dell'uomo al lavoro e sul rapporto tra l'uomo e i processi sociali ed economici nei quali si dipana il suo percorso personale e professionale. Si parla di "micro-processi": intendendo appunto che la riflessione organizzativa rischia di perdere in ricchezza di dettagli e, dunque, di capacità euristica, se si trascura o si sottovaluta l'importanza del cambiamento visto come processo. Non solo, ma il rischio di una siffatta scelta metodologica e concettuale è che essa induca, più o meno implicitamente, a trascurare i temi di ricerca collegati al lavoro, quindi al problema del benessere - inteso nel senso più lato - delle persone e, dunque, una parte importante - direi fondamentale - del senso più profondo e "alto" di cui la ricerca sui fenomeni economici, e in particolare quella organizzativa, può, e deve, farsi carico.

Questo mi porta a una riflessione conclusiva, proprio sulla rilevanza delle scelte concettuali e metodologiche che riguardano tutti coloro che studiano il cambiamento dell'impresa. Due altri punti di vista di ambito organizzativo offrono rispetto a ciò riferimenti utilissimi.

Attraverso una piacevole rivisitazione della *Disputa sulle concezioni del processo decisionale* (Maggi, Solé, 2003/2010), è illustrata la possibilità di leggere in modi radicalmente diversi il cambiamento nelle imprese secondo la visione

del mondo di cui ciascuno, inevitabilmente, si fa portatore. Le differenze sono, per l'appunto, radicali, e l'esercizio interpretativo non è mai risolutivo; non si tratta di risolvere equazioni o di stabilire una verità assoluta, anche se a volte una parte della ricerca manageriale e organizzativa sembra tentare di perpetuare questa illusione. E non è risolutivo nemmeno quando si ha a disposizione il vissuto dei protagonisti del fenomeno studiato. È certamente vero che il valore "distintivo" delle storie di impresa dipende, per parte importante, proprio dal fatto che le narrazioni provengono dai protagonisti, come più volte abbiamo sottolineato. Ma la disputa proposta tra quattro dirigenti fittizi chiarisce bene che non va comunque commesso l'errore di considerare i protagonisti come depositari dell'interpretazione "autentica" di quanto accade nelle imprese, perché anche chi vive direttamente un processo sociale, chi lo realizza quotidianamente, è comunque portatore a sua volta di un punto di vista, e dunque le sue azioni, e suoi racconti, lo riflettono.

Anche da questo dipende la complessità della sfida interpretativa del cambiamento nelle imprese, dal quale ho preso avvio e che riprendo per concludere. Questa complessità è ben rappresentata dai "dubbi" e dagli "interrogativi" interpretativi, legittimi e tipici di chi, come tutti i partecipanti ai dibattiti su *Storie di imprese*, hanno la responsabilità di insegnare agli studenti, cioè ai dirigenti del futuro prossimo, a identificare gli strumenti utili alla comprensione e a utilizzarli. La mia convinzione è che il modo migliore per affrontare tali dubbi non sia quello di semplificare ciò che non è semplificabile, comprimere ciò che non è comprimibile, sintetizzare ciò che non è sintetizzabile, ma abituare invece noi stessi e i nostri studenti a convivere serenamente con questa complessità: accettare come una ricchezza la pluralità dei punti di vista e delle interpretazioni possibili, esercitarsi a individuarle, a confrontarle e a discuterle, salvaguardare la curiosità e la capacità critica come beni preziosi, e porsi come obiettivo non la scoperta della verità assoluta ma la crescita continua, mai esaurita, della nostra capacità di comprensione.

## Nota sulla teoria e sul metodo

*Bruno Maggi, Università di Bologna*

I tre seminari dedicati alla discussione del libro elettronico *Storie di imprese*, a cura di Masino e Maggi (2013), hanno prodotto un dibattito di rilevante interesse, sia per la varietà disciplinare dei numerosi contributi sia per l'ampia gamma degli argomenti trattati. Noi intendiamo limitarci a svolgere qualche osservazione su tre temi che caratterizzano al contempo l'opera discussa e le discussioni che essa ha attivato: la prospettiva adottata dai curatori, il confronto con prospettive diverse, e le modalità di narrazione e presentazione dei casi di storie di imprese. E desideriamo rivolgerci agli studenti, che utilizzano, o potranno utilizzare, quelle storie di imprese, come avviene da parecchi anni in vari corsi universitari per i casi di cambiamento organizzativo del Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione".

La prospettiva adottata dai curatori per leggere le trasformazioni organizzative delle imprese è chiaramente esplicitata. E' la prospettiva di riflessione e di studio indicata dalle teorie che incorporano il tempo come variabile esplicativa fondamentale. Essa pertanto implica una lettura storica dei fenomeni studiati, e il loro sviluppo nel tempo costituisce il fondamento essenziale dei percorsi interpretativi. Essa è, evidentemente, antagonista delle prospettive oggettiviste o soggettiviste, che leggono la "storia" dell'impresa come sfondo della sua attività, o come resoconto delle sue attività passate. Per la prospettiva adottata dai curatori di *Storie di imprese*, la storia dell'impresa è lo sviluppo dei suoi processi d'azione e della loro regolazione. Come ricorda Maggi (2013: 19) nel primo capitolo del Quaderno, l'impresa "è vista come un complesso di processi d'azione, tra loro interconnessi: processi d'azione economica, di azioni tecniche di varia natura, e ancora d'azione amministrativa, giuridica, ecc."; mentre è vista come un'"entità", prodotta da attori razionali

secondo le prospettive oggettiviste, o invece emergente dall'interazione tra attori la cui razionalità è riconoscibile *a posteriori* secondo le prospettive soggettiviste. Lungi dal considerare l'impresa come "una organizzazione" o "una istituzione", e l'organizzazione come una parte reificata di quell'entità, si intende l'*organizzazione* come "aspetto costitutivo di ogni processo d'azione", dell'impresa e di ogni attività umana, la *regolazione* di tali processi d'azione (ivi: 20). Perciò si osserva il loro sviluppo nel tempo, la loro storia.

Lo studente si può chiedere come possa riconoscere questa prospettiva interpretativa, che si oppone alle prospettive oggettiviste e soggettiviste. Interrogativo del tutto plausibile, poiché i manuali che gli sono prescritti per i suoi corsi solitamente non ne parlano. Crediamo che, per rispondere a questo interrogativo, sia opportuno anzitutto chiarire i termini del discorso. Occorre distinguere, e non confondere, la *teoria*, che esprime il punto di vista di un autore, la *prospettiva* interpretativa che quella teoria indica, condividendo in parte prospettive affini di altre teorie, e la *visione del mondo* che è presupposta da quell'insieme di teorie. Ogni teoria è inevitabilmente diversa da ogni altra. Nella sua costruzione si riferisce a teorie precedenti, in vario modo ne incorpora degli elementi; indica così una propria prospettiva di studio, per alcuni aspetti debitrice delle teorie cui si riferisce e su cui si appoggia. Ogni teoria presuppone una concezione dei fenomeni di cui si interessa, una visione del mondo, e una concezione dei criteri interpretativi, del metodo che essa impiega per osservare e interpretare il suo campo di studio. In breve, la teoria, e la prospettiva che essa indica, presuppongono una epistemologia.

Qualche esempio può aiutare, cominciando da una prospettiva funzionalista, assai nota negli studi riguardanti l'organizzazione e l'impresa. La teoria di Lawrence e Lorsch (1967) è un classico dell'approccio organizzativo contingentista in chiave funzionalista. L'organizzazione, secondo questa teoria, si deve adattare ai vincoli dell'ambiente, il che assicura al contempo la migliore integrazione all'interno del sistema-impresa. Lawrence e Lorsch hanno costruito la loro teoria nell'alveo del funzionalismo sociologico dell'Università di Harvard, in cui si sono formati e hanno operato. Hanno condiviso le

prospettive indicate dalle teorie dei loro maestri, proponendo in particolare una interpretazione del comportamento dell'impresa. La concezione presupposta, dell'oggetto e del metodo di studio, è la concezione del funzionalismo sociale, di cui il primo capitolo di *Storie di imprese* (Maggi, 2013: 16-17) tratteggia i caratteri fondamentali evocando i padri fondatori. Il cardine di tale concezione è l'adattamento di ogni elemento e di ogni livello del sistema (ad esempio il sistema di impresa) al suo meta-sistema.

Un secondo esempio può riguardare una prospettiva soggettivista, probabilmente meno nota. Possiamo ricordare la teoria di DiMaggio e Powell (1983). Secondo questa teoria le "organizzazioni" si configurano nell'ambito di un "campo organizzativo" di cui sono parte, a seguito di un processo di istituzionalizzazione, riconoscibile *a posteriori*. Tale processo è omogeneizzante, "isomorfo": ogni unità del campo organizzativo tende ad assomigliare alle altre unità che si trovano ad affrontare lo stesso insieme di condizioni ambientali. La prospettiva indicata da questa teoria è ottimamente presentata da un volume curato dagli stessi autori (Powell, DiMaggio, 1991), che raccoglie una nutrita serie di autori (ovvero di teorie) che si sono riconosciuti in un comune percorso interpretativo. Tale composito insieme di teorie è stato denominato "neo-istituzionalismo organizzativo". Quel volume comprende anche una ricca e preziosa introduzione dei curatori che indica la fenomenologia sociale e l'etnometodologia come principali fonti delle prospettive neo-istituzionaliste: la realtà è intesa come "costruzione sociale", che emerge dall'interazione della vita quotidiana e si istituzionalizza secondo schemi tipici; il metodo di studio è descrittivo, basato sulla "comprensione" del senso soggettivo dell'azione. Gli stessi autori, quindi, esplicitano la concezione dell'oggetto e del metodo di studio<sup>1</sup>.

Lo studente sicuramente si attende un terzo esempio, riguardante la prospettiva, che confessa di non conoscere, adottata dai curatori di *Storie di*

---

<sup>1</sup> Lo studente noterà che nei due esempi il riconoscimento del rapporto tra teoria, prospettiva interpretativa ed epistemologia presupposta non è frutto di una nostra personale interpretazione.

*imprese*. L'attenzione è ancora circoscritta al campo di studio organizzativo. Una teoria, tra molte altre, che indica la prospettiva di interpretazione dell'organizzazione come strutturazione (o regolazione) dei processi d'azione e decisione è la teoria dell'agire organizzativo di Maggi (1984/1990; 2003; 2011a), uno dei curatori del Quaderno di cui si discute. L'altro curatore, Masino, ha inevitabilmente un'altra teoria, che va letta nelle sue opere (ad esempio: Masino, 2011). Lo stesso vale per i vari autori delle storie raccolte nel Quaderno. Le teorie di Masino e di Maggi possono però reciprocamente accogliere ciascuna elementi dell'altra – come peraltro appare nei capitoli del Quaderno scritti da questi autori. Ciò perché le teorie di entrambi indicano una prospettiva ampiamente condivisa sull'organizzazione, quanto meno nel fondamento e nel sostegno del proprio pensiero che ricavano dagli stessi grandi autori – cominciando da Weber (1922a), Simon (1947), Thompson (1967). L'epistemologia presupposta da questa prospettiva, nonché da molte altre prospettive di campi di studio diversi dal campo organizzativo<sup>2</sup>, è chiaramente definita nei suoi caratteri fondamentali dagli scritti metodologici di Weber (1922b). La *comprensione* del senso dell'azione è collegata alla *spiegazione* del suo modo d'essere tramite la valutazione delle sue *condizioni* empiriche. L'agire umano è concepito in termini di *processo*, esclude ogni reificazione, e ogni separazione tra soggetto e insiemi sociali, tra azione e struttura<sup>3</sup>.

Perché lo studente non conosce la prospettiva adottata in *Storie di imprese*? In realtà egli non ha conoscenza di *tutte* le teorie cui si riferisce il corso che frequenta. Nemmeno chi accede al dottorato ha mai letto, direttamente sui

---

<sup>2</sup> Un'opera collettanea (Maggi, 2011b) è stata dedicata al confronto tra le epistemologie delle scienze umane e sociali e alla presentazione delle teorie di tredici autori che condividono il medesimo orientamento epistemologico, antagonista dell'oggettivismo e del soggettivismo, nello studio di diversi aspetti dell'agire umano in vari quadri disciplinari: psicologia, sociologia, economia, diritto, linguistica, scienze dell'educazione, organizzazione.

<sup>3</sup> Lo studente avrà di nuovo notato che non si può confondere le teorie, le prospettive che esse indicano, e l'epistemologia che presuppongono. Ma noti anche che Weber non ha "scoperto" o "proposto" una terza epistemologia; ha magistralmente contribuito al lungo "dibattito sui metodi" (*Methodenstreit*) che tra fine Ottocento e inizio Novecento ha chiarito i caratteri fondamentali delle epistemologie delle scienze umane e sociali. Un evento storico che dovrebbe essere ben conosciuto da tutti i ricercatori di quegli ambiti scientifici, in particolare di area economica.

testi, gli autori classici<sup>4</sup>. Lo studente ha letto ciò che di essi “dicono” i manuali, che inducono, in pratica, a non leggere direttamente le teorie. Ogni manuale, inoltre, presenta l’interpretazione personale del suo autore, la “sua teoria”. L’autore di manuale guarda tendenzialmente ogni teoria che presenta secondo la propria prospettiva. Un manuale oggettivista, ad esempio, ha tendenza a presentare teorie con altre prospettive come se fossero anch’esse oggettiviste, o comunque a darne una immagine distorta<sup>5</sup>. E ciò dà, per di più, un consistente contributo alla formazione, e al consolidamento, della visione *mainstream*, e della diffusione di vulgate irrispettose delle proposte teoriche originali: da Aristotele ai nostri giorni.

Non può destare meraviglia, allora, che gli autori presentati peggio dalla tradizione manualistica siano quelli che hanno indicato prospettive in opposizione alla tendenza dominante. Ad esempio Weber, Simon, Thompson - per rimanere a grandi nomi già citati - appaiono talvolta presentati come oggettivisti e talvolta come soggettivisti. Il che costituisce anche una buona verifica del travisamento del loro pensiero. Weber è ancora prevalentemente citato dalla letteratura che riguarda l’organizzazione e l’impresa secondo la lettura distorta che ne hanno dato i grandi sociologi funzionalisti statunitensi negli anni Quaranta del Novecento. Pertanto è molto probabile, ad esempio, che Chandler (1962), ottimo storico statunitense dell’impresa nel secolo scorso, sarebbe stato influenzato da questa lettura se avesse incontrato il pensiero storico di Weber. Così com’è assai poco probabile che Chandler, coerentemente partecipe di un’imponente tradizione organicista, ed essenzialmente

---

<sup>4</sup> Lo verifichiamo, ogni anno, all’inizio dei corsi di dottorato.

<sup>5</sup> Le presentazioni distorte delle teorie da parte dei manuali trovano conferma in un semplice esperimento con gli studenti. Essi sono invitati a discutere qualche testo originale di un autore classico, sino a quel momento non conosciuto. Sono invitati in seguito a leggere le pagine di un manuale (reso anonimo) in cui quell’autore è presentato. Con loro grande sorpresa, non riconoscono affatto nel manuale il pensiero dell’autore di cui ora hanno diretta conoscenza.

funzionalista, fosse interessato all'orientamento epistemologico che Weber ha contribuito a definire<sup>6</sup>.

Se lo studente è aiutato a incontrare direttamente il pensiero degli autori classici, confrontando le loro teorie impara a distinguere le varie prospettive interpretative, e le visioni del mondo che esse presuppongono. Prende inoltre atto dell'incompatibilità delle prospettive, e delle teorie, i cui orientamenti epistemologici non sono comuni. Teorie e prospettive sono confrontabili, non comparabili. Soltanto in una visione dogmaticamente oggettivista la conoscenza procede per accumulazioni successive, e si crede che una teoria, o una prospettiva, sia "migliore" di un'altra. Ogni teoria è *diversa* dalle altre, e deve essere valutata unicamente nella sua costruzione, nella sua coerenza interna. Di ciò ci avverte da tempo la filosofia della scienza.

Il Programma di ricerca "L'Officina di Organizzazione" cerca di tener conto di questo insegnamento, sia nella narrazione dei casi di trasformazioni organizzative delle imprese, sia nella loro presentazione ai fini dell'utilizzazione didattica. La narrazione è pienamente rispettosa del punto di vista dei protagonisti delle attività di impresa raccontate. Essi inevitabilmente le interpretano e le raccontano secondo la prospettiva che, più o meno consapevolmente, condividono. Non deve destare meraviglia, quindi, che i racconti dei casi di imprese non rispecchino la prospettiva dei curatori dei volumi che li raccolgono, o di altri ricercatori che partecipano ai dibattiti seminariali del Programma di ricerca. Non dovrebbe nemmeno sorprendere che l'analisi di contenuto dei racconti dei dirigenti di impresa, condotta da Masino (2013), mostri categorie di contenuti, e relazioni tra contenuti, che rispecchiano il modo di vedere dei dirigenti stessi, e non di Masino. Può sorprendere invece che tale analisi - riscontro fedele della prospettiva funzionalista che ha guidato le attività dell'impresa e il loro racconto - ponga in evidenza l'insostenibilità dell'interpretazione funzionalista del cambiamento denominato post-fordista.

---

<sup>6</sup> Il contributo metodologico di Weber, e l'intero "dibattito sui metodi" in cui si è sviluppato, erano ben conosciuti da Schumpeter, autore certamente noto a Chandler. Va ricordato tuttavia che Schumpeter (1954: vol. 3, cap. 4) ha espresso un giudizio fortemente critico sul pensiero di Weber.

Questo è il risultato più interessante di quell'analisi. Le prospettive funzionaliste si rivelano inadatte a interpretare il cambiamento, non perché lo dice una prospettiva antagonista, ma perché è possibile una *critica interna* della loro costruzione.

Se si vuole studiare il cambiamento, è preferibile non affidarsi al funzionalismo. Ciò è già stato assodato da autorevoli commenti alle teorie fondatrici. Ma ciò non toglie che chiunque sia libero di adottare una prospettiva funzionalista per leggere i casi di *Storie di imprese*. E allora si deve anche ammettere che ogni osservatore esterno alla realtà di cui si tratta, un ricercatore, uno studente, possa reinterpretare il caso raccontato ponendosi in una prospettiva diversa da quella che ha guidato il racconto - mentre non ha alcun senso, invece, leggere enunciati propri di una prospettiva da una diversa, incompatibile, prospettiva di studio. Certo, ogni interpretazione è possibile e legittima a patto di essere coerenti con la prospettiva che si sceglie. Su questa possibilità si fonda il paragrafo finale di ogni caso pubblicato de "L'Officina di Organizzazione", diretto alla sua utilizzazione didattica. Tale paragrafo - redatto da un ricercatore, non dal protagonista del caso raccontato - suggerisce possibili interpretazioni alternative, secondo prospettive oggettiviste, soggettiviste, e antagoniste dell'oggettivismo e del soggettivismo, anche indicando a titolo di esempio qualche teoria adeguata allo scopo.

L'obiettivo didattico è molteplice. In primo luogo, lo studente è indotto a conoscere direttamente alcune teorie, colmando così gravi lacune del suo percorso di studio. In secondo luogo, è aiutato a confrontare teorie e prospettive interpretative in competizione, e a prendere atto del falso percorso di ricerca della "teoria migliore" e della "miglior soluzione" del caso. In terzo luogo, apprende che non esiste un unico modo di interpretare la "realtà" e un unico modo di vedere il mondo, ma molti, incommensurabili, e impara a conoscerli. Primo e ineludibile passo per uno studio produttivo e per fare ricerca.

## Riferimenti bibliografici

ALBANO V.

2013 Le trasformazioni organizzative di Ciba Specialty Chemicals, in Masino G., Maggi B. (Eds.), *Storie di imprese: 92-112*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

ALVESSON M.

1996 *Communication, Power and Organization*, Berlin: de Gruyter.

AMATORI F.

2009 Storia del management e dell'organizzazione aziendale, in Taccolini M. (Ed.), *Nuovi percorsi della storia economica: 133-148*, Milano: Vita e pensiero.

BARBINI F.M.

2013 Le trasformazioni organizzative di Poste Italiane, in Masino G., Maggi B. (Eds.), *Storie di imprese: 136-159*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

BERDICCHIA D.

2013 Le trasformazioni organizzative di Zurich, in Masino G., Maggi B. (Eds.), *Storie di imprese: 113-135*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

CAFFERATA R.

2009 *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, Bologna: il Mulino.

CHANDLER A.D.

1962 *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge (Mass.): The Mit Press; 1976 ed. it., *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Milano: Angeli.

1977 *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press; 1992 ed. it., *La mano visibile. La rivoluzione manageriale dell'economia americana*, Milano: FrancoAngeli.

1990 *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (Mass.): Belknap.

CODA V.

1984 La valutazione della formula imprenditoriale, *Sviluppo e Organizzazione*, 82: 7-21.

- COSTA G., GIANECCHINI M.  
2013 *Risorse Umane. Persone, relazioni, valore*, Milano: Mc-Graw Hill Education.
- COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D.  
2014 *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, Milano: Mc-Graw Hill Education.
- CUOMO M.T., METALLO G.  
2007 *Management e sviluppo d'impresa*, Torino: Giappichelli.
- DAFT R.L.  
2004 *Organization Theory and Design*, Cincinnati (OH): South-Western College Publishing.
- DiMAGGIO P.J., POWELL W.W.,  
1983 The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- EISENHARDT K. M., GRAEBNER M.E.  
2007 Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50, 1: 25-32.
- FELDMAN M.S.  
2000 Organizational routine as a source of continuous change, *Organization Science*, 11, 6: 611-629.
- FERRI P.  
2013 Le trasformazioni organizzative di Finmeccanica, in Masino G., Maggi B. (Eds.), *Storie di imprese: 71-91*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.
- FRIEDENSON P., SCRANTON P.  
2013 *Reimagining Business History*, Baltimore: John Hopkins University Press.
- GIBBERT M., RUIGROK W., WICKI B.  
2008 Research notes and commentaries. What passes as a rigorous case study?, *Strategic Management Journal*, 29: 13: 1465-1474.
- GOLINELLI G.M.  
2008 *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. II, Padova: Cedam.
- HANNAN M.T., FREEMAN J.  
1989 *Organizational Ecology*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press;  
1993 ed. it., *Ecologia organizzativa*, Milano: Etas Libri.

ISOTTA F. (ED.)

2011 *La progettazione organizzativa*, Padova: Cedam.

JONES G.R.

2007 *Organizational Theory, Design and Change*, Upper Saddle River: Pearson Education-Prentice Hall.

LANDES D.S.

1969 *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press; 1978 ed. it., *Prometeo liberato. Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai giorni nostri*, Torino: Einaudi.

LAWRENCE P.R., LORSCH J.W.

1967 *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard University Press.

LAZONICK W.

1991 *Business Organization and the Myth of the Market Economy*, Cambridge (Mass.): Cambridge University Press; 1993 ed. it., *L'organizzazione dell'impresa e il mito dell'economia di mercato*, Bologna: il Mulino.

MALANIMA P.

1995 *Economia preindustriale. Mille anni: dal IX al XVIII secolo*, Milano: Bruno Mondadori.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

2003 *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse: Octarès Éditions; 2006 ed. port., *Do agir organizacional. Um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem*, São Paulo: Editora Blücher; 2009 ed. sp., *El actuar organizativo. Un punto de vista sobre el trabajo, el bienestar, el aprendizaje*, Madrid: Modus Laborandi.

2011a *Théorie de l'agir organisationnel*, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir: un défi théorique*: 69-96, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed.it. *Teoria dell'agire organizzativo*, in Maggi B. (Ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 67-88, Roma: Carocci.

2013 *Storie di imprese e storia dell'impresa*, in Masino G., Maggi B. (Eds.), *Storie di imprese*: 1-23, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MAGGI B. (ED.)

- 1998 *L'Officina di Organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese*, Roma: Carocci; 2001 ed. fr., *L'Atelier de l'organisation. Un observatoire sur les changements dans les entreprises*, Paris : l'Harmattan.
- 2001 *Le competenze per il cambiamento organizzativo. Casi e dibattiti dell'Officina di Organizzazione*, Milano: Etas.
- 2011b *Interpréter l'agir: un défi théorique*, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., *Interpretare l'agire: una sfida teorica*, Roma: Carocci.

MAGGI B., MASINO G. (eds.)

- 2004 *Imprese in cambiamento. Officina di Organizzazione: 20 anni. Casi e dibattiti 2000-2003*, Bologna: Bononia University Press.

MAGGI B., SOLÉ A.

- 2004/2007 *Société, entreprise, individu : la surprenante actualité de Taylor*, 17° Congrès de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française, Tours (working paper); 2005 ed. it., *Organizzare a misura d'uomo secondo Taylor: una sorprendente attualità*, in *Organizzare a misura d'uomo*, Atti del 6° Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale, Milano: Università Cattolica (CDRom); 2007 ed. fr. *Société, entreprise, individu : la surprenante actualité de la « vision du monde » de Taylor*, *Cahiers de recherche HEC*, 869 : 1-25.
- 2003/2010 *Disputa sulle concezioni del processo decisionale*, in *I processi decisionali nell'organizzazione d'impresa*, Atti del 4° Workshop dei Docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale, Firenze: Università di Firenze (CDRom); 2006 ed. it., *Impresa Progetto*, 2: 1-15; 2010, new ed. fr. eng. and it., *Dispute sur les conceptions du processus de décision / A dispute about the conceptions of the decision process / Disputa sulle concezioni del processo decisionale*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MASINO G.

- 2005 *Le imprese oltre il fordismo. Retorica, illusioni, realtà*, Roma: Carocci.
- 2011 *La technologie comme rationalité technique*, in Maggi B. (Ed.), *Interpréter l'agir: un défi théorique*: 183-201, Paris: Presses Universitaires de France; 2011 ed. it., *La tecnologia come razionalità tecnica*, in Maggi B. (ed.), *Interpretare l'agire: una sfida teorica*: 159-174, Roma: Carocci.
- 2013 *Come cambiano le imprese?*, in Masino G., Maggi B. (Eds.), *Storie di imprese*: 24-47, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MASINO G., MAGGI B.

- 2001 *Verso una ridefinizione del concetto di confine organizzativo*, in *Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende*, Atti del 22° Convegno della Accademia Italiana di Economia Aziendale, Genova 2000: 298-313, Milano: McGraw-Hill.

MASINO G., MAGGI B. (EDS.)

2013 *Storie di imprese*, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

MINTZBERG H.

1983 *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall; 1985 ed. it., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna: il Mulino.

ORLIKOWSKY W.J.

1996 Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective, *Information Systems Research*, 7: 63-92.

PENCARELLI T.

2013 *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, Milano: Franco Angeli.

PETTIGREW A.M., WOODMAN, R.W., CAMERON K.S.

2001 Studying organizational change and development: challenges for future research, *Academy of Management Journal*, 44, 4: 697-713.

POWELL W.W., DIMAGGIO P.J. (EDS.)

1991 *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press ; 2000 ed. it, *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino: Comunità.

ROWLINSON M., HASSARD J., DECKER S.

2014 Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory, *Academy of Management Review*, 39, 3: 250-274.

SALENTO A.

2013 Le trasformazioni organizzative di Fiat Auto, in Masino G., Maggi B. (Eds.), *Storie di imprese*: 48-70, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

SALENTO A., MASINO G.

2013 *La fabbrica della crisi. Finanziarizzazione delle imprese e declino del lavoro*, Roma: Carocci.

SCHUMPETER J.A.

1954 *History of Economic Analysis*, New York: Oxford University Press; 1959 ed. it., *Storia dell'analisi economica*, Torino: Editore Boringhieri.

SIMON H.A.

1947 *Administrative Behavior*, New York: McMillan; 1958 ed. it., *Il comportamento amministrativo*, Bologna: il Mulino.

THOMPSON J.D.

1967 *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill; 1988/1990 ed. it., *L'azione organizzativa*, Torino: Utet.

THOMPSON A., STRICKLAND A.J., GAMBLE J.E., FARACI, R., DAGNINO, G.B.

2009 *Strategia aziendale: formulazione ed esecuzione*, Milano: McGraw-Hill.

TSANG E.W.K.

2003 Case study methodology: casual explanation, contextualization, and theorizing, *Journal of International Management*, 19, 2: 195-202.

TSOUKAS H., CHIA, R.

2002 An organizational becoming: rethinking organizational change, *Organization Science*, 13, 5: 567-582.

VAN DE VEN A.H., POOLE M.S.

2005 Alternative approaches for studying organizational change, *Organization Studies*, 26, 9: 1377-1403.

WEBER M.

1922a *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: Mohr; 1956/1986 ed. it., *Economia e società*, Milano: Comunità.

1922b *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Tübingen: Mohr; 1958/1974 ed. it., *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Torino: Einaudi.

WEICK K.E.

1998 Introductory essay: improvisation as a mindset for organizational analysis, *Organization Science*, 9, 5: 543-555.

WEICK K.E., QUINN R.E.

1999 Organizational change and development, *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.

WULF J.

2012 The flattened firm - Not as advertised, Cambridge (Mass): Harvard Business School, working paper 12-087, April 09.

YIN R.K.

2009 *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills (CA): Sage.

ZUBOFF S.

1988 *In The Age Of The Smart Machine*, New York: Basic Books.