

**REALTÀ, SENSO E RETORICA NELL'ORGANIZZAZIONE**

**Giuseppe Delmestri**

Università Bocconi

## 1. INTRODUZIONE

L'organizzazione contemporanea, intesa sia come disciplina accademica che come pratica effettiva, è soggetta a molteplici novità cui deve dare risposte concettuali e concrete insieme rigorose e creative. Il contesto in cui le imprese e gli istituti economici pubblici sono inseriti è caratterizzato da una dinamica che rivela, come minimo, il passaggio ad un ordine economico *diverso* e che, forse, si "stabilizzerà" in una situazione di cambiamento continuo. Il contenuto di questa dinamica di contesto è da ricercare nelle varie ondate di "rivoluzioni" tecnologiche, soprattutto informatiche ed elettroniche, e nelle modifiche del mercato del lavoro e soprattutto del lavoro come radicato nella società, o meglio *nelle* società di un'economia pur globale. La strutturazione tramite adeguate regole (formali o culturali) di forme organizzative che consentano agilità di *risposta* e di *proposta* è diventato carattere imprescindibile dei compromessi regolativi tra attori organizzativi portatori di interessi diversi. La richiesta di agilità ha preso la forma (anche retorica) delle concettualizzazioni sulle reti di imprese e sulla crisi delle demarcazioni interno-esterno (*outsourcing, diffused manufacturing, co-design*), sul superamento delle funzioni (*simultaneous engineering, team-based organization, re-engineering*), sulla semplificazione delle gerarchie (*delaying*), sul superamento di mansioni e procedure (*self-managed work teams*), oppure ancora della distinzione tra lavoro tecnico e manageriale intermedio (*knowledge worker*).

Si assiste ad un'esplosione delle consuete griglie concettuali e ad un'interazione tra fenomeni che non sembrano più così facilmente inquadrabili nei paradigmi teorici consolidati. Tecnologie, risorse umane, regolamentazioni nazionali o locali (regionali, distrettuali, settoriali, cittadine, ...), aspettative culturali, retorica manageriale,

influenzano e negoziazione sono i termini con cui si confronta chi affronti i problemi pratici e teorici dell'organizzazione di fine/inizio millennio, dopo che si è conclusa l'immensa operazione di specializzazione disciplinare consentita dal fordismo regolamentato.

Per contribuire al superamento dell'impasse concettuale ripropongo per la scienza organizzativa un'integrazione tra approcci dell'economia e della sociologia. Se, infatti, l'economia si è concentrata sulla realtà degli aggregati di risorse fisiche e umane, trascurando gli aspetti simbolici e culturali alla loro base, molti approcci sociologici hanno fatto il contrario (vedi § 2). Propongo una teoria organizzativa economica che reintegri i contributi teorici di Max Weber, quelli cognitivisti di James March, Herbert Simon e Charles Perrow, e quelli dell'istituzionalismo europeo ed americano (vedi § 3) sulla base di nuove ipotesi sulla natura umana, fondata su razionalità, libertà e tendenza all'opportunismo limitate e vincolate (vedi § 4) e sulla base di una rivalutazione dei campi cognitivo, valoriale, regolativo e materiale, in cui l'azione organizzativa ha luogo (vedi § 5).

## **2.CONTRADDIZIONI E CONTRAPPOSIZIONI NEGLI APPROCCI ECONOMICI ED ORGANIZZATIVI**

Tenere conto della realtà dell'evoluzione tecnologica e sociale in un contesto economico globale per attori organizzativi immersi in contesti istituzionali locali ed esposti a pratiche e ricette manageriali, richiede una prospettiva che integri su più livelli di analisi teorie in apparente contraddizione. Tale prospettiva integrativa si rende necessaria se si considerano le spesso sterili contrapposizioni tra teorie di diversa origine disciplinare (sociologica o economica) e culturale (nordamericana o europea) nel tentare una

spiegazione dei fenomeni in oggetto. Obbediscono gli attori organizzativi a imperativi tecnologici e/o ambientali nella strutturazione delle reciproche relazioni o sono invece guidati dalle proprie preferenze culturali socializzate? La possibilità per un insieme di attori organizzativi di attuare determinate combinazioni di risorse economiche in una certa localizzazione geografica dipende dalla quantità dei fattori produttivi (capitale, lavoro, ...) disponibili o invece dalle caratteristiche istituzionali del contesto locale? Le pressioni economiche alla conformità derivanti dell'economia globale obbligano gli attori organizzativi ad adottare soluzioni organizzative contingentemente "ottime" ovvero esiste lo spazio per forme funzionalmente equivalenti? E le supposte *best practices* diffuse internazionalmente da consulenti e tramite pubblicazioni hanno la capacità di scardinare l'influenza della realtà istituzionale specifica (sistema educativo, mercato del lavoro, relazioni industriali, sistema finanziario, ...) di un determinato contesto nazionale? Sono cioè le idee o le condizioni materiali a determinare la regolazione tra attori organizzativi? Sono le differenze nelle relazioni tra attori organizzativi risultato di diversi equilibri della reciproca influenza ovvero rispondono al tentativo di minimizzare i rispettivi costi di transazione e di produzione?

Le risposte a queste domande riscontrabili nella letteratura organizzativa tendono a porsi spesso in opposizione. Senza pretendere di essere esaustivo ho potuto riscontrare alcuni approcci economici e sociologici istituzionalisti, che si sono occupati della problematica in oggetto. Le teorie di derivazione economica trattano il problema delle diversità nazionali o come diverse dotazioni di risorse dei paesi o come vincoli all'attività economica. Nel primo caso specifiche caratteristiche nazionali dei mercati del lavoro o dei capitali vengono interpretate come determinanti la condotta e il successo delle imprese locali. Le caratteristiche nazionali vengono considerate come dimensioni

oggettive e quantitativamente misurabili che esercitano un'influenza diretta. Così si può interpretare l'approccio dei *cluster* intersettoriali di Porter (1989), oppure l'analisi di Leoni (1993) sull'influenza del razionamento di risorse umane qualificate sulle possibilità di sviluppo economico di una data provincia. Nel secondo caso invece le caratteristiche istituzionali sono solo dei vincoli che spostano i parametri di base di un'analisi che rimane puramente economica (Williamson, 1993).

Il carattere più propriamente istituzionalista delle analisi comparative, invece, non risiede nel riconoscere un differenziale di dotazione di risorse economiche tra paesi diversi, ma nel riconoscere l'influenza di caratteristiche istituzionali a livello cognitivo, valoriale o regolativo, che operano cioè attraverso idee guida, modalità d'azione date per scontate o comportamenti motivati da sentimenti più o meno consapevoli, così come esito di processi di influenza tra attori. A parte queste similitudini non esistono fra gli approcci istituzionalisti grandi sovrapposizioni concettuali (Scott, 1987: 493). Gli approcci che ho considerato poter far parte di una comune categoria istituzionalista sono stati: 1) il *new institutionalism* (DiMaggio/Powell, 1991), 2) il *governance mechanisms approach* (Campbell/Hollingsworth/Lindberg, 1991; Hollingsworth/Schmitter/Streeck, 1994), 3) il *societal effect approach* (Maurice/Sorge/Warner, 1980; Sorge, 1991), e 4) il *business systems approach* (Whitley, 1992 e 1994). Per loro ho potuto riscontrare, senza entrare nel dettaglio delle singole teorie (vedi invece Delmestri, i.c.d.r), le seguenti opposizioni:

- a. Libertà di scelta verso determinismo. Caratteristiche istituzionali vengono considerate come vincoli e opportunità o come fattori determinanti l'agire sociale.
- b. Spiegazione della somiglianza verso spiegazione della differenza. Le istituzioni vengono concettualizzate per giungere a una spiegazione delle similitudini tra

organizzazioni di una stessa nazione o settore, oppure vengono impiegate per illustrare le differenze tra diverse società.

- c. Teorie di livello macro, meso o micro. Diversi livelli di analisi vengono privilegiati anche per quanto riguarda l'ipotizzata preminenza causale rispetto agli altri livelli.
- d. L'organizzazione viene considerata un'istituzione sociale oppure una realtà socio-tecnica a se stante a sua volta influenzata da istituzioni. Esiste un'ambiente istituzionale al di fuori dell'organizzazione a cui questa debba adattarsi, ovvero la distinzione tra interno ed esterno non ha significato?
- e. Viene enfatizzata la dimensione simbolica o quella materiale/sostanziale. Elementi cognitivi e simbolici dati per scontati o appresi tramite socializzazione sono contrapposti a elementi considerati oggettivi e materiali come il sistema educativo, lo stato o i sistemi finanziari.
- f. Condizioni tecniche ed economiche vengono considerate o ignorate da approcci diversi.

Il pregevole tentativo recentemente condotto da Scott (1995) di ricondurre a unità il campo degli studi istituzionalistici ha mantenuto aperte alcune questioni. La mancata considerazione delle condizioni tecnico-economiche, così come dei determinanti autoreferenziali dell'agire umano risultano i principali problemi e sono anche le fonti delle critiche ancora portate agli approcci istituzionalisti.

### **3. ISTITUZIONI E DETERMINANTI DELL'AGIRE SOCIALE**

Fra i principali motivi che si possono ipotizzare per spiegare le contrapposizioni riscontrate all'interno delle teorie istituzionaliste ed economiche rispetto alla spiegazione dei fenomeni organizzativi di particolare rilevanza attuale (vedi § 1) si

possono citare l'ambiguità esistente sia rispetto all'oggetto di indagine, se sia esso l'agire economico e sociale ovvero la configurazione strutturale delle relazioni tra gli attori organizzativi, sia rispetto alle caratteristiche considerate rilevanti della natura umana.

Rispetto alla prima ambiguità ritengo di particolare valore per un superamento delle contrapposizioni esistenti riferirmi al concetto di determinanti dell'agire sociale proposto da Weber (1980/1921; cfr. anche Maggi/Albano, 1996). Riguardo alla seconda rimando invece al quarto paragrafo. Weber considera l'agire sociale come giocato in un precario equilibrio tra l'evidenza della razionalità autoreferenziale e le nebbie della tradizione. La sua classificazione dei determinanti dell'agire sociale, che combina prospettive economiche e sociologiche, rimane insuperata. L'agire sociale può essere razionalmente orientato ad uno scopo, valorialmente orientato ad uno scopo, affettivo/emotivo, o basato sulla riproduzione abitudinaria della tradizione. Questa spiegazione dell'agire sociale combina quindi sia aspetti idealistici e materialistici, sia aspetti tratti dagli approcci culturali ed economici. I determinanti sono variamente connessi in modo da spiegare le regolarità dell'agire sociale. Possono variare sia il grado di riflessività degli attori sociali, sia il tipo di garanzia che una regolarità si presenti (vedi figura 1).

(inserisci figura 1)

Secondo Weber aspetti materiali-obiettivi e aspetti simbolici sono strettamente interconnessi, il contesto istituzionale può essere concepito solo come eterogeneo e la relazione degli attori sociali rispetto al contesto è ambivalente e non definibile a priori, perché mediata dal grado di riflessività e dal tipo di garanzia. L'eterogeneità del

contesto fa sì che rispetto allo stesso gruppo di persone sia perfettamente normale individuare “il contemporaneo vigere di diversi ordini sociali reciprocamente *in contraddizione*” (Weber, 1980/1921: 16; trad. GD).

Weber riconosce quindi sia il valore delle “condizioni tecnico-economiche”, sia il carattere determinante della tradizione, incorporata in conoscenze, e dei valori e dei sentimenti, ma anche la possibilità per l’agire umano di autodeterminarsi rispetto ad un fine razionale liberamente scelto. L’agire umano è quindi molto più complesso e variegato di quanto assunto in gran parte degli approcci precedentemente considerati.

Per Weber l’agire orientato razionalmente è però l’opposto di un agire basato su conoscenze tramandate o apprese tramite il fare. Il sapere tacito rappresenta per il pensatore tedesco la negazione della libertà di scelta, che solo si può attuare se l’essere umano segue i dettami della ragione. Questa posizione è stata efficacemente criticata. Secondo Luhmann (1995) l’effettiva relazione esistente tra conoscenza, razionalità e libertà di scelta è molto più complessa da quanto postulato da Weber nell’ambito della tradizione kantiana da lui sposata (Abbinet, 1998). Per Luhmann la conoscenza è la forma in cui vengono definiti socialmente i limiti della libertà per consentire la possibilità di decisione. La conoscenza tacita o esplicita costituisce la preconditione cognitiva per la decisione di deviare dalla norma costituita. L’essere umano ha bisogno di “ancore cognitive” senza le quali l’agire basato su libere scelte diventa impossibile. Conoscenza, razionalità e libertà di scelta sono quindi interconnesse nella soggettività umana.



#### **4.LIBERTÀ VINCOLATA E OPPORTUNISMO LIMITATO: IPOTESI AGGIUNTIVE SULLA NATURA UMANA**

La discussione condotta in precedenza contiene i semi per il definitivo superamento delle contrapposizioni individuate nel secondo paragrafo. Già in più luoghi è stato sottolineato (Luhmann, 1995; Friedberg, 1997; Bourdieu, 1998) come le precondizioni cognitive non portino solo alla concezione della razionalità limitata, ma siano il fondamento per concepire l'essere umano come condizionatamente libero, dotato cioè di una libertà vincolata di scelta.

Secondo Newton (1998) non esiste alcuna "essential nature to human behavior", per cui si possano definire gli esseri umani come definitivamente liberi o determinati. Per Bourdieu (1998: 41-2) gli esseri umani sono dotati di un Habitus, di un senso della pratica, che media tra soggettività e oggettività e che rende possibile la cognizione e l'azione nelle situazioni specifiche. Friedberg (1997) aggiunge che il comportamento umano è costitutivamente ambiguo e contraddittorio e amplia l'argomento della libertà vincolata con il suo correlato dell'opportunismo limitato, per il quale esercitare potere, fidarsi ed entrare in conflitto sono stati tra i quali gli esseri umani nelle loro relazioni si muovono senza soluzione di continuità e non possono essere definiti a priori. Opportunismo limitato e libertà vincolata sono le due facce della stessa medaglia.

L'immagine dell'agire umano come ambiguo e contraddittorio si correla all'idea weberiana del contesto istituzionale come ambiguo ed eterogeneo. Dalla relazione tra essere umano e contesto così concepiti si genera finalmente la possibilità di concepire azioni innovative dello status quo. Agire umano limitatamente libero si genera nell'ambito di un contesto sociale eterogeneo e frammentato e di soggettività

contraddittorie (“open, unfinished and unstable”, Friedberg, 1997). Le istituzioni diventano così una riserva sociale di orientamenti divergenti.

Si può quindi affermare che le contrapposizioni nelle teorie istituzionaliste ed economiche descritte nel secondo paragrafo possano essere superate. Spiegazioni dell’agire economico-sociale (non esiste agire economico che non sia anche agire sociale; Granovetter, 1985) devono prendere in considerazione la libertà vincolata degli attori organizzativi, porsi il problema di spiegare similitudini e differenze, verificare sempre le relazioni tra livelli di analisi soprattutto riguardo alla direzione della causalità, saper distinguere tra caratteristiche oggettive dei sistemi socio-tecnici che analizzano e le idee guida istituzionalizzate, combinando quindi le dimensioni materiale-oggettiva e simbolica e tenendo conto dei vincoli tecnico-economici. Fenomeni tecnici, economici, sociali e istituzionali contribuiscono a determinare l’agire economico-sociale di attori organizzativi limitatamente razionali, liberi e opportunisti. Quali siano i determinanti in vigore nel caso specifico non può essere definito a priori sulla base di una decisione assiomatica, ma deve essere riscontrato nella realtà empirica, se non si vuole ricadere nelle contraddizioni evidenziate in precedenza.

## **5.LA PROSPETTIVA DEI DETERMINANTI DELL’AGIRE ECONOMICO-SOCIALE**

Si è dimostrato nei paragrafi precedenti che in un’integrazione di approcci sociologici ed economici conoscenza, razionalità limitata e libertà vincolata si pongono al centro dell’interesse teorico per fondare una visione pragmatica dell’agire umano soggetto a vincoli istituzionali ed economico-tecnici di sistema. In questo rispetto le regolazioni organizzative e i processi decisionali che le costituiscono devono essere indagati

prendendo in considerazione il senso che hanno per gli attori organizzativi. Nel senso così scoperto trovano manifestazione le aspettative istituzionali che influenzano senza determinarli i processi decisionali.

Come contributo alla concezione di una prospettiva integrata economico-sociologica propongo una definizione unitaria e sintetica dei determinanti dell'agire economico-sociale. Propongo quindi di classificare questi determinanti in tre gruppi: autoreferenziali, istituzionali e sostanziali (vedi figura 2).

(inserisci figura 2)

Il carattere dei determinanti come simbolico od oggettivo indica la tensione esistente tra processo ideativo individuale e situazione data e oggettiva. Il grado di riflessività e il tipo di garanzia si rifanno a concetti di Weber esposti nel terzo paragrafo.

Qui di seguito si approfondisce sinteticamente il contenuto dei diversi determinanti.

***Conoscenza, razionalità e libertà in “date situazioni”.*** L'intreccio di conoscenza, libertà di scelta (e opportunismo) e razionalità viene considerato attraverso i determinanti autoreferenziali. Lo stesso Weber (1988/1903-6: 129) considerato l'organizzazione come una via per superare i problemi pratici e relazionali che gli esseri umani affrontano nelle loro specifiche “obiettive e date situazioni”. Le “situazioni” – contrariamente, sia detto per inciso, a quanto proposto dalla *contingency theory* – devono essere interpretate come contesti significativi per attori organizzativi dotati di seppur limitata razionalità e libertà, senza però negarne il carattere dato e obiettivo.

L'approccio che maggiormente ha tenuto conto del carattere insieme cognitivo e obiettivo del contesto nella sua relazione con gli attori organizzativi è rintracciabile nella tradizione degli studi cognitivisti iniziata da Herbert Simon, James March e Charles Perrow (quest'ultimo spesso frainteso come esponente della *contingency theory*). Questi autori hanno infatti correlato diverse forme di conoscenza e di azione ai problemi cognitivi che gli attori organizzativi devono o vogliono affrontare. Le forme di agire e conoscere vengono da loro concepite come dotate di diversi gradi di riflessività o automaticità/spontaneità nella risposta ai problemi cognitivi posti dalla concreta "situazione".

Per March e Simon (1958) le strutture organizzative sono la condensazione di conoscenze esplicite ed implicite generate dai processi di soluzione dei problemi incontrati dagli attori organizzativi. Tali conoscenze riguardano sia relazioni di causa-effetto di natura tecnico-economica, sia la soluzione di problemi organizzativi sorti tra attori interdipendenti. La conoscenza si condensa in regole (formalizzate o non) e schemi cognitivi, che influenzano attivando e limitando la percezione e le possibilità d'azione degli attori organizzativi. Nelle regole trovano espressione sia l'esperienza diretta sia i tentativi di imitazione di altre realtà organizzative. Il concetto di struttura organizzativa denota quindi i modi relativamente vincolanti di coordinamento e controllo individuabile nei programmi d'azione sostantivi e procedurali, mentre gli schemi cognitivi istituzionalizzati in un dato contesto rappresentano una radicale semplificazione della realtà.

Secondo questi autori la "situazione", rispetto alla quale gli attori organizzativi devono agire, si differenzia sulla base dei problemi che definisce e del loro grado di

complessità, eccezionalità (novità) e incertezza, all'aumentare dei quali i modi di risposta disponibili diventano più difficili e costosi.

I primi contributi di Perrow (1967) volevano essere un approfondimento del lavoro di March e Simon rispetto ad una distinzione più accurata dei programmi d'azione procedurali dai processi consapevoli di ricerca. Il suo contributo è particolarmente significativo per quanto riguarda la distinzione tra problemi analizzabili per mezzo di conoscenze esplicite e problemi non analizzabili e cioè risolvibili solo grazie all'esperienza, le conoscenze implicite e l'intuizione. Perrow mette quindi l'accento sull'insieme di conoscenze disponibili per affrontare i problemi posti dalla situazione, e sullo sviluppo di queste conoscenze.

Le basi concettuali poste da Perrow sono state mutate anche da quell'approccio istituzionalista che si era posto esplicitamente nella tradizione weberiana, il *societal effect approach*. Ciò che però è emerso da quest'incontro è stata la relativizzazione della previsione di Perrow che la conoscenza esplicita sia destinata a prendere progressivamente il sopravvento su quella implicita. La discussione su scienza (conoscenza esplicita) e tecnica (conoscenza implicita) condotta da Hirsch-Kreinsen (1993) ha permesso di individuare una certa "intrattabilità" della realtà dell'azione tecnico-economica, che porta necessariamente ad una rivalutazione della conoscenza implicita come modo sociale di adattamento e modifica del mondo concreto. Secondo Sorge (1994) la conoscenza implicita rappresenta una componente dinamica che le istituzioni sociali di una determinata società devono essere in grado di valorizzare. La conoscenza formale (esplicita) è d'altronde soggetta a forti limiti di applicabilità (Heylighen, 1992). In questa linea si pone anche Grandori (1999) rivalutando la conoscenza tacita come competenza organizzativa.

Analizzabilità e variabilità dei problemi posti dalla situazione si aggiungono grazie al contributo riveduto di Perrow a complessità ed eccezionalità nel definire un costrutto riassuntivo di incertezza dell'attività economica. A tale incertezza trova risposta la struttura organizzativa intesa come l'insieme sia dei programmi d'azione procedurali e sostantivi di regolazione della cooperazione e del controllo reciproci sia del potenziale di razionalità e libertà di scelta degli attori organizzativi, limitate e attivate dalla base di conoscenze implicite ed esplicite a loro disposizione.

***Routines e contesto socio-economico.*** I determinanti istituzionali di tipo cognitivo e normativo costituiscono una sorta di ponte concettuale tra le dimensioni della conoscenza, della razionalità e della libertà di scelta da una parte e quelle del contesto economico e sociale dall'altra. Il loro operare come *routines* comportamentali aiuta a comprendere la relazione esistente tra la specifica comprensione delle relazioni di causa ed effetto vigente in un dato contesto istituzionale e l'agire economico-sociale: "How far does the end-means analysis reflect the intrinsic structure of the problem itself; and how far, alternatively, is it a relatively arbitrary, socially, conditioned process?" (March/Simon: 195: 192). Le soluzioni ai problemi

posti dal contesto sono sia il risultato di processi consapevoli di ricerca, sia l'imitazione consapevole di pratiche organizzative considerate razionali o percepite come "corrette" ovvero l'applicazione di pratiche imposte da attori sociali credibili (come lo Stato). In ogni caso si tratta di un processo cognitivo per cui l'imitazione non può essere automatica, ma richiede un adattamento soggetto anch'esso ai limiti della razionalità limitata: l'isomorfismo diventa un problema di ricerca. Parallelamente anche la razionalità degli attori sociali legittimati o in grado di imporre soluzioni organizzative fa

sì che l'ipotesi di Meyer e Rowan (1977) sulla possibilità di creare una facciata di legittimità scissa dai reali processi interni riacquisti di importanza dopo essere stata trascurata dagli sviluppi successivi delle teorie istituzionaliste. Realtà economico-sociale, senso attribuito dagli attori organizzativo e retorica manageriale si intrecciano indissolubilmente.

***Il task environment istituzionale.*** I determinanti istituzionali di tipo regolativo creano il collegamento tra la dimensione simbolica delle regole istituzionalizzate e la dimensione obiettiva dei vincoli relazionali posti dalle azioni di attori sociali interdipendenti. Essi sono regole di tipo formale-legale, che hanno la potenzialità di diventare vincoli oggettivi per la coercizione operata da attori legittimati a intervenire. Tale possibilità ha però funzione regolativa anche in assenza di esercizio concreto della coercizione: è la considerazione, interpretazione e introiezione delle regole ad assumere funzione regolativa, la qual cosa le rende differenti solo 'al limite' dalle aspettative istituzionalizzate informali.

L'identificazione di un insieme di regole per un dato campo d'azione è oggetto di indagine empirica ed analisi storica. Whitley (1994) e Maurice, Sorge e Warner (1980) hanno posto l'accento soprattutto su regolazioni nazionali. Maurice e Sorge (1989), DiMaggio e Powell (1991) e Räsänen e Whipp (1992) hanno sottolineato soprattutto regolazioni a livello di settore. A livello nazionale sono state enfatizzate soprattutto le regolazioni relative al sistema delle relazioni sindacali, al sistema educativo, alla definizione dei diritti di proprietà e alle transazioni finanziarie. Una visione più completa dovrebbe considerare anche l'insieme delle regolazioni concernenti lo stato sociale, di cui il sistema educativo è una parte, e che hanno impatto sul trasferimento di

risorse tra diversi attori sociali nel sistema economico nazionale (Flora, 1990); così come le caratteristiche del sistema politico (Lange e Regini, 1987), di cui il sistema delle relazioni industriali è una parte, e della società civile (Putnam, 1993; Bagnasco, 1995).

L'ordine istituzionale di un settore costituisce invece l'insieme dei meccanismi di coordinamento negoziati liberamente dagli attori sociali partecipanti ad un settore economico (o a più settori interdipendenti) o garantite dallo stato, che regolano le relazioni tra di loro nel risolvere i tipici problemi posti dalle caratteristiche tecnico-economiche dei settori stessi (Hollingsworth, Schmitter e Streeck, 1994). La risposta regolativa ai problemi di cooperazione e competizione costituisce il particolare ordine istituzionale che in un dato settore nazionale viene raggiunto per quanto riguarda la ricerca e sviluppo, i modi di finanziamento, la produzione, la distribuzione, la fornitura al pubblico, l'allestimento delle risorse fisiche e infrastrutturali, le attività di *lobbying* dello Stato, la formazione e l'addestramento delle risorse umane. Con ordine istituzionale s'intende dunque la risposta che gli operatori di un settore danno al problema del reciproco coordinamento e del controllo in una situazione di interessi divergenti. L'ordine istituzionale è descrivibile dall'insieme dei meccanismi di coordinamento che regolano le relazioni di produzione, scambio, cooperazione, controllo e sanzione tra gli operatori (cfr. Salvemini e Delmestri, 1999).

La figura 3 contiene una sintesi dei determinanti istituzionali dell'agire economico-sociale sui diversi livelli di analisi. L'ambiguità e l'eterogeneità del contesto istituzionale, così come della relazione degli attori sociali rispetto ad esso, impediscono di definire un ordine di preminenza causale di un livello rispetto all'altro (vedi § 4 e Friedberg, 1994).



(inserisci figura 3)

***Vincoli relazionali, tecnici ed economici.*** Le azioni di attori sociali interdipendenti costituiscono un determinante oggettivo dell'agire economico-sociale. Il potere altrui, quale capacità di esercitare influenza effettiva sulle proprie azioni (Rugiadini, 1979), è uno dei vincoli che gli attori organizzativi considerano solitamente in modo consapevole nel definire il proprio agire nei giochi di cooperazione e competizione. Relazioni di influenza intersoggettive (Friedberg, 1994) e interorganizzative (Oliver e Ebers, 1998) sono una delle componenti fondamentali nella spiegazione delle regolazioni organizzative interne ed esterne (Thompson, 1967). Bisogna però sottolineare che il potere non è sempre oggetto di riflessione da parte degli attori organizzativi: l'esercizio dell'influenza risulta infatti più efficace per chi lo esercita quando vengono manipolate le premesse decisionali (come nella applicazione delle mode manageriali; cfr. Kieser, 1997) o quando le strutture di potere diventano "carne e sangue" di chi ne è sottoposto (Bourdieu, 1998).

I vincoli tecnici ed economici rappresentano l'aspetto più oggettivo dei determinanti dell'agire economico-sociale. Senza negare il carattere *path dependent* dello sviluppo tecnologico (Hirsch-Kreisen, 1993), le possibilità tecniche sono almeno nel breve periodo un dato di fatto. Parimenti, le azioni economiche di clienti, fornitori e concorrenti, per quanto espressione delle loro preferenze, rappresentano nel breve periodo vincoli oggettivi (senza negare la possibilità di scelta strategica).

La discussione fin qui condotta consente ora di affermare che la regolazione delle relazioni tra attori sociali è sempre il risultato dell'interazione di più determinanti

dell'agire economico-sociale che si strutturano nei campi cognitivo, valoriale, regolativo e materiale. Una progettazione organizzativa efficace dipende quindi dall'interazione tra efficacia linguistica (o retorica) degli attori che si propongono di modificare la strutturazione preesistente e questi campi. Non è data però la possibilità di una spiegazione deterministica perché l'interazione tra questi campi è ambigua e le effettive regolazioni risultanti sono riscontrabili solo empiricamente. Questo non significa che una scienza organizzativa risulti impossibile, ma che le sue fondamenta sono quelle dell'individuazione di invarianti provvisori dell'agire economico-sociale.

La conseguenza metodologica di queste considerazioni è che la ricerca empirica debba porsi nella condizione di confrontare adeguatamente spiegazioni alternative dando sufficiente spazio alla razionalità e libertà limitate degli attori organizzativi di scardinare i vincoli della propria limitatezza.

## **6. CONCLUSIONI**

Da una ricerca empirica condotta, secondo i principi qui evidenziati, confrontando su più livelli di analisi le regolazioni organizzative di attori sociali appartenenti al settore della meccanica strumentale (per i risultati vedi Delmestri, 1997, 1998, i.c.d.r.; Delmestri e Walgenbach, 1999), ho potuto trarre le seguenti conclusioni:

- I determinanti istituzionali e sostanziali non hanno un effetto deterministico sull'agire degli attori sociali nella definizione delle rispettive regolazioni organizzative, ma vengono mediati dalla loro razionalità limitata e libertà vincolata.
- I determinanti istituzionali a livello di settore possono essere più forti di quelli a livello societale, anche nel senso da fungere da supplenti di regolazioni inesistenti.

- Lo spazio di autonomia degli attori sociali da determinazioni sia tecnico-economiche che istituzionali risulta da questa ricerca molto maggiore di quanto supposto nella letteratura precedente.
- Il campo delle soluzioni equivalenti funzionalmente risulta più ampio di quanto creduto; emerge infatti la possibilità della presenza di equivalenza funzionale del contesto istituzionale oltre che delle regolazioni organizzative.

A livello più generale si può affermare, seppur cautamente, che gli attori organizzativi non obbediscono a imperativi tecnologici e/o ambientali nella strutturazione delle reciproche relazioni, né sono esclusivamente guidati dalle proprie preferenze culturali socializzate. La possibilità per un insieme di attori organizzativi di attuare determinate combinazioni di risorse economiche in una certa localizzazione geografica dipende sia dalla quantità dei fattori produttivi disponibili sia dalle caratteristiche istituzionali del contesto. Le pressioni economiche alla conformità derivanti dell'economia globale sembrano obbligare gli attori organizzativi ad adottare soluzioni organizzative contingentemente "ottime" ma solo per quanto riguarda la loro logica generale, dal momento che a livello concreto esiste lo spazio per forme funzionalmente equivalenti. Le supposte *best practices* diffuse internazionalmente vengono usate in chiave politica per scardinare l'influenza della realtà istituzionale nazionale. Sia le idee sia le condizioni materiali contribuiscono quindi a determinare la regolazione tra gli attori organizzativi, i quali usano le risorse materiali e simboliche a loro disposizione per allentare i vincoli relazionali in cui sono immersi.

## BIBLIOGRAFIA

Abbinnet, R. 1998. *Truth And Social Science. From Hegel to Deconstruction*. London.. Sage.

Bagnasco, A. 1994. Regioni, tradizione civica, modernizzazione italiana: un commento alla ricerca di Putnam. In: *Stato e Mercato*, 40. April.

Bourdieu, P. 1998. *Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns*. Frankfurt am Main. Suhrkamp (Éditions du Seuil, Paris, 1994: *Raison pratique. Sur la théorie de l'action*)

Campbell, J.L./Hollingsworth, J.R./Lindberg, L.N. 1991. (a cura di): *Governance of the American Economy*. Cambridge. Cambridge University Press.

Delmestri, G. 1997. Convergent Organizational Responses to Globalization in the Italian and German Machine-Building Industries. *International Studies of Management & Organization*, 27/3: 86-108.

Delmestri, G. 1998. Do All Roads Lead to Rome... or Berlin? The Evolution of Intra- and Inter-organizational Routines in the Machine-building Industry. *Organization Studies*, 19/4 : 639-665.

Delmestri, G. i.c.d.r. *Institutionen, Technik und Ökonomie. Eine organisationstheoretische Untersuchung des deutschen und italienischen Maschinenbaus*. Universität Mannheim.

Delmestri, G./Walgenbach, P. 1999. Knowledge workers in Europe? Insights from an international comparison. Paper-SDA presentato alla conferenza EGOS, Warwick, subtheme 7: 'Work, employment and society'.

DiMaggio, P.J./Powell, W.W. 1991. Introduction. In: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (a cura di) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. SS 1-38. Chicago and London: The University of Chicago Press.

Flora, P. 1990. La società europea in transizione. In Ferrera, M./Regelsberger, E.(a cura di): Italia e Germania protagoniste dell'integrazione europea. Atti del foro tedesco di dialogo 1989. Bologna: Il Mulino.

Friedberg, E. 1997. Going beyond the either/or. Paper presentato "Final EMOT-Program Conference", Stresa, 11-14 Settembre.

Friedberg, E. 1994. Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzativa. Milano. ETAS. (Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée. 1993. Paris. Edition du Seuil).

Grandori, A. 1999. Organizzazione e comportamento economico. Bologna. Il Mulino.

Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology, 91/3: 481-510.

Heylighen, F. 1992. Making Thoughts Explicit: Advantages and Limitations of Formal Expression. Paper pubblicato su Internet: <http://pespmc1.vub.ac.be/papers/PapersFH.html>

Hirsch-Kreinsen, H. 1993. NC-Entwicklung als gesellschaftlicher Prozess. Amerikanische und deutsche Innovationsmuster der Fertigungstechnik. ISF München. Campus.

Hollingsworth, J.R./Schmitter, P.C./Streeck, W. 1994. Governing Capitalist Economies. Performance and Control of Economic Sectors. New York and Oxford. Oxford University Press.

Kieser, Alfred 1997. Rethoric and Myth in Management Fashion. Organization, 4/1: 49-74.

Lange, P./Regini, M. 1987. (a cura di) Stato e regolazione sociale: Nuove prospettive sul caso italiano. Bologna: Il Mulino.

- Leoni, R. 1993. *Innovazioni e occupazione nell'industria manifatturiera*. Milano. Franco Angeli.
- Luhmann, N. 1995. *Kausalität im Süden*. *Soziale Systeme*, 1/1: 7-28 (edizione elettronica: <http://www.uni-bielefeld.de/sozsys/luhmann.htm>).
- Maggi, B./Albano, R. 1996. *La Teoria dell'Azione Organizzativa*. In *Manuale di Organizzazione Aziendale*. Volume 1 : 220-249
- March, J.G./Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York-London. Wiley and Sons.
- Maurice, M./Sorge, A./Warner, M. 1980. *Social differences in organizing manufacturing units. A comparison of France, West Germany and Great Britain*. *Organization Studies*, 1/1: 59-86.
- Maurice, M./Sorge, A. 1989. *Dynamique industrielle et capacite d'innovation de l'industrie de la machine-outil en France et en RFA - Analyse sociétale des rapports entre "espace de qualification" et "espace industriel"*. Aix-en-Provence: LEST-CNRS.
- Meyer, J.W./Rowan, B. 1977. *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Newton, T. 1998. *Theorizing subjectivity in organizations: the failure of Foucauldian studies?* *Organization Studies*, 19/3: 415-447.
- Oliver, A./Ebers, M. 1998. *Networking network studies. An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships*. *Organization Studies*, 19/4: 549-584.
- Perrow, C. 1967. *A Framework for the Comparative Analysis of Organizations*. *American Sociological Review*, Vol. 32: 194-208.
- Porter, E. 1989. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press (deutsche Übersetzung: *Nationale Wettbewerbsvorteile*, München 1991: Droemer Knaur).

- Putnam R.D. 1993. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press.
- Räsänen, K./ Whipp, R. 1992. National Business Recipes: A Sector Perspective. In: Whitley (a cura di). European Business Systems - Firms and Markets in their National Kontext. London. Sage.
- Rugiadini, A. 1979. Organizzazione d'impresa. Milano. Giuffrè.
- Salvemini, S./Delmestri, G. 1999. Un nuovo assetto per il cinema italiano. Un confronto internazionale e interesettoriale. *Economia & Management*, 3: 33-42.
- Scott, W.R. 1987. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.
- Scott, W.R. 1995. *Institutions and Organizations*. London. Sage.
- Sorge, A. 1991. Strategic Fit and the Societal Effect: Interpreting Cross-National Comparisons of Technology, Organization and Human Resources. *Organization Studies*, 12/2: 161-190.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. New York. McGraw-Hill.
- Weber, M. 1988/1903-6. Roscher und Knies und die logischen Probleme der historischen Nationalökonomie, 1-145. In Weber, M.: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen Mohr.
- Weber, M. 1980/1921. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5., rev. Aufl., Studienausgabe. Tübingen. Mohr.
- Whitley, R. 1992. ( a cura di) *European Business Systems - Firms and Markets in their National Kontext*. London. Sage.
- Whitley, R. 1994. Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies. *Organization Studies*, 15/2 : 153-182.

Williamson, O.E. 1993. Transaction Cost Economics and Organization Theory.  
Industrial and Corporate Change, vol.2/2. Oxford University Press.



<p>“Grado di riflessività”</p> <p>“Tipo di garanzia”</p>	<p>Alto: “agire puramente orientato allo scopo”</p>	<p>Medio: “l’effettiva pratica di una sequenza di azioni la fa apparire spontanea”</p>	<p>Basso: “l’abitudine vissuta di una sequenza di azioni la fa emergere automaticamente”</p>
<p>“nessuna garanzia esterna”</p>	<p>Regolarità fondata sull’interesse personale</p>	<p>Uso</p>	<p>Costume</p>
<p>“disapprovazione relativamente generale e praticamente percepibile”</p>	<p>Convenzione</p>		
<p>“possibilità della coercizione da parte di un organo appositamente costituito”</p>	<p>Diritto</p>		

Figura 1. Regolarità del comportamento sociale per Weber (1980/1921: passim)

<b>Determinanti</b>	<b>Tipo (carattere)</b>	<b>Grado di riflessività/Tipo di garanzia</b>
<i>autoreferenziali</i>	razionalità limitata (simbolico)	[indeterminato] / coerenza interna
	libertà vincolata (simbolico)	[indeterminato] / coerenza interna
	opportunismo limitato (simbolico)	[indeterminato] / coerenza interna
<i>istituzionali</i>	cognitivo (simbolico)	basso / nessuna garanzia esterna
	normativo (simbolico)	basso fino ad alto / disapprovazione relativamente generale e concreta
	regolativo (simbolico – potenzialmente oggettivo)	alto / possibilità della coercizione da parte di un attore legittimato
<i>sostanziali</i>	vincoli relazionali (oggettivo)	basso fino ad alto / “dato di fatto”
	vincoli economici (oggettivo)	basso fino ad alto / “dato di fatto”
	vincoli tecnici (oggettivo)	basso fino ad alto / “dato di fatto”

Figura 2. I determinanti dell'agire economico-sociale

<i>Livello d'analisi</i>	<i>determinanti regolativi</i>	<i>determinanti cognitivi e normativi</i>
Settore istituzionale (regionale, nazionale e/o internazionale)	ordine istituzionale di settore	<i>Routines</i> , pratiche, ovvietà
“Organizzazione” come regolazione di un gruppo di attori interdipendenti	programmi d'azione formalizzati e gerarchia	programmi sostantivi e procedurali e forme di autorità
Società (regionale, nazionale e/o internazionale)	Regole e leggi vigenti a livello di sistema (ad es. lo stato sociale)	aspettative sociali, conoscenze tramandate e la società civile

Figura 3. Determinanti istituzionali e livelli d'analisi