

L'ORGANIZZAZIONE COME ARENA SELETTIVA

Luca Solari

Università degli studi di Trento
Dipartimento di Economia

1.INTRODUZIONE

L'evoluzione nelle teorie dell'organizzazione cui abbiamo assistito negli ultimi vent'anni non si è accompagnata ad un'analogia evoluzione degli approcci di progettazione organizzativa. Il superamento delle teorie delle contingenze strutturali sul piano teorico non si è tradotto nello sviluppo di approcci radicalmente diversi di progettazione organizzativa segnando uno iato tra teoria e applicazione. La visione contingente dell'organizzazione non riesce tuttavia ad incorporare il cambiamento come

sottolineato da diversi contributi recenti sia in ambito accademico sia in ambito manageriale (Brown, Eisenhardt, 1997; Grove, 1996).

Le teorie evolutive propongono una visione dell'impresa dinamica, sottolineano la potenzialità di cambiamento anche radicale pur sulla base di un meccanismo semplice, rappresentano una spiegazione molto parsimoniosa del cambiamento che si sta verificando nelle organizzazioni e consentono di immaginare un ruolo diverso del sistema organizzativo, meno concentrato sulla programmazione delle risposte alle contingenze ambientali. Dal punto di vista della ricerca in ambito strategico, le teorie evolutive hanno dimostrato il potenziale di ringiovanimento rispetto alle teorie tradizionali e hanno contribuito a spiegare molte delle contraddizioni tra modelli e realtà (Montgomery, 1995). I principali limiti di queste teorie risiedono nella difficoltà di estendere alcune delle condizioni di validità dei modelli originari nell'ambito delle organizzazioni di impresa (Young, 1988) e nel pregiudizio che esse riservino al management e all'azione consapevole un ruolo del tutto marginale rispetto al caso e all'inerzia (Donaldson, 1995). Se in linea di principio alcune di queste critiche sono corrette con riferimento alle prime elaborazioni di queste teorie, appaiono non del tutto giustificate rispetto a contributi più recenti (Burgelman, 1991; Burgelman, Mittman, 1994; Miner, 1990, 1994) e talvolta strumentali alla difesa di paradigmi alternativi (Donaldson, 1995).

L'obiettivo di questo paper è definire i pilastri di una visione evolutiva della progettazione organizzativa come alternativa alla visione contingente e evidenziare alcune esperienze aziendali che vanno in tale direzione.

2.LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA: UNA DEFINIZIONE

La progettazione organizzativa è l'insieme di scelte di attribuzione delle attività svolte dall'organizzazione a unità elementari umane o tecnologiche. Per unità elementare umana si possono intendere, a diversi livelli, le persone, i gruppi o gli organi, mentre le unità elementari tecnologiche possono essere, a diversi livelli, singoli macchinari/applicazioni o sistemi di macchinari e applicazioni.

Convenzionalmente , si distinguono almeno tre livelli di progettazione organizzativa:

- Micro, avente ad oggetto l'unità elementare costituita dalla persona o da un organo di dimensioni circoscritte
- Macro, che riguarda organi di ordine superiore e la configurazione generale dell'impresa
- Dei confini, che allarga l'azione alle relazioni tra l'impresa e il suo ambiente esterno.

L'uso del termine progettazione organizzativa si presta ad ambiguità, poiché può denotare sia un approccio, sia il processo del progettare in sé. Possiamo quindi ritenere che esistano diversi approcci alla progettazione organizzativa che fanno riferimento a diverse concezioni o a diverse teorie dell'organizzazione. Il processo di progettazione organizzativa è invece la sequenza delle modalità con le quali tali approcci sono applicati ad un contesto organizzativo specifico.

In questo lavoro adottiamo una definizione di progettazione organizzativa più ampia. La progettazione organizzativa viene infatti estesa alla valutazione delle attività da ricomprendere tra quelle svolte o da svolgere nell'organizzazione. La dimensioni di processo e approccio inoltre vengono considerate unitariamente. Riteniamo che tale

ampliamento contribuisca a superare alcuni dei limiti degli approcci che fanno riferimento prevalente alla teoria delle contingenze strutturali.

Considerare la progettazione come scelta non solo delle modalità di organizzazione di attività date, ma anche delle attività stesse incorpora una visione strategica e competitiva, invocata da diversi studiosi sia in campo organizzativo sia in campo strategico (Grant, 1995; Hamel, Prahalad, 1994). Considerare la progettazione nel frattempo come approccio e processo contribuisce a far riconoscere la non separabilità tra il modello dell'organizzazione e la sua implementazione. Entrambe queste caratteristiche, infine, riconoscono alla progettazione una valenza che nel tempo essa ha perso: non solo migliorare le capacità di problem-solving dell'organizzazione tramite la strutturazione, ma anche attraverso l'incremento della capacità dell'organizzazione di apprendere.

L'organizzazione può infatti contribuire a superare i limiti della razionalità individuale non solo attraverso la codifica e strutturazione di soluzioni ai problemi già affrontati in passato, ma anche ampliando il numero di occasioni in cui tali problemi vengono affrontati. Adottando tale ottica emerge con chiarezza la valenza duplice delle scelte di progettazione secondo una linea di pensiero che è ben rappresentata da March (1994) quando individua la necessità di fare convivere esplorazione e exploitation.

3.1 LIMITI DELL'APPROCCIO CONTINGENTE ALLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

L'approccio contingente si rifà implicitamente ad una visione del cambiamento riconducibile alla teoria degli equilibri puntuati (Brown e Eisenhardt, 1997, Gersick, 1991), secondo la quale lunghi periodi caratterizzati da piccoli cambiamenti a carattere puramente incrementale vengono interrotti da brevi periodi durante i quali si verificano

mutamenti radicali e fortemente discontinui. Tutto ciò porta a ritenere possibile il raggiungimento di equilibri o forme stabili per determinati periodi (Grandori, 1995) in quanto una determinata soluzione organizzativa può essere convenientemente mantenuta fino a quando rappresenta un'alternativa soddisfacente. Come suggerisce Grandori (1995), la stessa ipotesi di razionalità limitata fa ritenere improbabile che si ricerchino indefinitamente e continuamente soluzioni migliori (March e Simon, 1958; Nelson e Winter, 1982).

Tuttavia, tali considerazioni sono in contrasto con il contesto competitivo attuale nel quale il cambiamento, oltre che rappresentare una caratteristica ineluttabile, presenta anche un carattere di continuità attorno a livelli critici, non affrontabili attraverso l'adozione di forme stabili. La necessità che avvertiamo di ripensare all'organizzazione secondo un'ottica di dinamicità evolutiva, stride con l'idea di ritenere possibile l'affermazione di più o meno lunghi periodi di tempo nei quali il cambiamento è poco presente o è comunque affrontabile mediante forme orientate alla stabilità.

Un'altra, accesa critica all'isomorfismo contingentista che ipotizza una corrispondenza *one to one* tra funzioni che l'organizzazione deve svolgere e struttura, è stata recentemente formulata da Gresov e Drazin (1997) i quali suggeriscono, invece, una relazione intercorrente tra domande ambientali a livello di funzionalità poste all'organizzazione e capacità della stessa di rispondervi. L'errore principale che si ritiene commettano i teorici delle contingenze deriva dalla scarsa o inesistente considerazione di come molteplici strutture organizzative possano essere combinate (o sostituite le une con le altre) per produrre il medesimo risultato a livello di intera organizzazione. Gresov e Drazin propongono, pertanto, l'esistenza di equivalenza

funzionale, la quale si presenta quando differenti soluzioni strutturali forniscono i medesimi risultati a livello funzionale.

4.MODELLI NON CONTINGENTI DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Il modello dell'organizzazione come sistema naturale aperto si basa sull'idea che le organizzazioni siano parte di una realtà più ampia e complessa in cui sono immerse e dalla quale dipende in gran parte la loro sopravvivenza. L'esigenza di una maggiore semplificazione viene quindi concretamente avvertita ed impone la radicale riconsiderazione dei caratteri strutturali delle organizzazioni.

La rilettura recente delle problematiche delle organizzazioni che adottano una visione contingente della progettazione organizzativa ha favorito l'emergere di visioni differenti che è opportuno analizzare brevemente.

5.I SISTEMI DEBOLMENTE CONNESSI

Secondo Orton e Weick (1990), i sistemi debolmente connessi sono caratteristici di condizioni di ambiguità decisionale (March, Olsen, 1976; Feldman, 1991), frammentazione dell'ambiente esterno (Airoldi, 1980; Galbraith, 1977) e frammentazione dell'ambiente interno (Airoldi, 1980; Galbraith, 1977). In queste condizioni, il sistema organizzativo trova il suo equilibrio attraverso lo sviluppo di connessioni deboli perché il livello di indeterminatezza dovuto a queste tre cause non permette di stabilire chiare condizioni di funzionamento operativo. La connessione debole non è peraltro una caratteristica solo del sistema organizzativo nel suo complesso, ma un attributo di relazioni a diversi livelli (tra individui, tra unità organizzative, tra organizzazioni, tra livelli gerarchici, tra organizzazione e ambiente, tra idee, tra attività, tra intenzioni e azioni)

L'analisi dei sistemi debolmente connessi consente di identificarne alcune caratteristiche che possono diventare la base per progettazione consapevole. La prima caratteristica è la forte modularità che consente di ricombinarsi con costi di cambiamento minori, poiché le relazioni fondamentali sono tra moduli fortemente omogenei al loro interno, ma di dimensioni più limitate. La generazione di requisite variety, ovvero di interpretazioni ridondanti degli eventi ambientali che derivano dalla numerosità delle unità modulari e dalla debolezza dei legami che le uniscono, rappresenta la seconda caratteristica. Infine, la capacità di discretion, che può assumere le caratteristiche di behavioral discretion (autonomia in termini di comportamenti messi in atto dalle unità) e cognitive discretion (capacità di generare interpretazioni degli eventi ambientali innovative e disancorate da *frame*).

Le proprietà dei sistemi debolmente connessi che sono rilevanti ai nostri fini sono:

- a. la persistenza, ovvero la capacità del sistema di mantenere una stabilità nel tempo e quindi di resistere al cambiamento;
- b. l'adattabilità del sistema, quindi la sua capacità di cambiare con costi minori che non contraddice se non apparentemente il primo risultato;
- c. il buffering, ovvero la capacità di isolare e attenuare le perturbazioni che investono l'organizzazione;
- d. l'efficacia, ma a condizione che si sia consapevoli dell'esistenza di una relazione tra i contenuti della forma di loose coupling e la combinazione degli elementi di ambiente e strategia.

6.LA LEARNING ORGANIZATION

Il filone dell'organizational learning ha solo di recente iniziato ad assumere una fisionomia delineata rispetto alla molteplicità di contributi che hanno richiamato le imprese a porre attenzione alla capacità di generazione di idee e conoscenze.

In termini di fondazione, gli approcci di organizational learning fanno un diffuso riferimento al lavoro di Argyris e Schon (1978) su single loop and double loop learning. Argyris e Schon (1978) propongono due diversi cicli possibili di apprendimento organizzativo. Il primo tipo di apprendimento (single-loop) limita le azioni alla correzione nell'ambito del paradigma di percezione e interpretazione della situazione dato. Il secondo tipo di paradigma (double-loop) si estende alla riconsiderazione delle ipotesi di sfondo e dei frame di interpretazione della situazione.

Nel filone dell'organizational learning si colloca inoltre il lavoro di Nonaka e Takeuchi (1995) che evidenziando i processi di conversione della conoscenza propone un legame tra l'apprendimento individuale e la generalizzazione di tale conoscenza a livello di organizzazione. Per Nonaka la struttura ideale di sviluppo della conoscenza è rappresentata da communities of interaction che non si limitano ai rigidi confini dell'organizzazione interna, ma che si estendono alle relazioni con i partner esterni. Centrale nello sviluppo delle idee di Nonaka è la "spirale delle conoscenze" che unisce in un flusso continuo le quattro modalità di conversione della conoscenza (socializzazione, exteriorizzazione, combinazione, interiorizzazione).

7.LA FORMA CELLULARE

Miles *et alii* (1997) hanno recentemente proposto come strumento di risposta all'evoluzione delle condizioni ambientali una nuova forma organizzativa: la forma

cellulare. Tale forma è caratterizzata dalla capacità di risposta alle esigenze di incertezza e ambiguità sia nel fronteggiare il cambiamento sia dal punto di vista delle risorse utilizzate dai sistemi interni (risorse finanziarie, tecnologia, risorse umane ecc.) che dal punto di vista delle risorse prodotte (prodotti, servizi ecc.). La forma cellulare, avvertono Miles *et alii* (1997), non è ancora una forma organizzativa ben definita come le forme tradizionali, ma è già possibile identificare alcune imprese che si muovono in tale direzione. In generale, si tratta di imprese che competono in settori particolarmente dinamici come quello delle nuove tecnologie. La forma cellulare è caratterizzata da:

- celle (team semi-autonomi, business unit autonome ecc.)
- che possono operare da sole oppure interagire tra loro per costituire un aggregato organizzativo più ampio.

Secondo Miles *et alii* (1997) questa dialettica tra indipendenza e interdipendenza è in grado di generare innovazione organizzativa. Nella sua evoluzione tale forma richiede che ogni cella sia in grado di modificarsi da un punto di vista organizzativo e gestionale utilizzando tre gruppi di competenze: quelle tecniche che le consentono di assolvere la sua funzione produttiva, quelle relazionali che le consentono di interagire con altre celle o con partner esterni all'organizzazione e quelle di governance che le consentono di governare le operazioni interne. Nel passaggio alla forma cellulare è necessario lo sviluppo di un sistema interno di ricompense legate alla produzione di utili. Nella sua visione estrema, sostengono però Miles *et alii* (1997) potrebbe emergere un assetto federativo tra celle composte di persone che possiedono le strutture che hanno contribuito a creare all'interno della loro cella e che desiderano utilizzarle per lo sviluppo complessivo dell'organizzazione.

8.LA FORMA OLONICA

Matthews (1996) compiendo una rilettura storica e critica del concetto di sistema olonico propone di adottare tale visione come metafora per la progettazione organizzativa. Un sistema olonico è un sistema composto di unità di dimensioni minori che operano all'interno di vincoli definiti da un sistema di ordine superiore che fornisce coordinamento ed integrazione. La particolarità dei sistemi olonici è l'articolazione su livelli diversi in modo che ogni unità opera nel contempo come componente e come sistema di ordine superiore. Le unità di un sistema olonico sono denominate oloni e vengono definite da Matthews (1993) sulla base di tre proprietà:

- abilità operative
- autonomia
- memoria e capacità di elaborazione e progettazione.

Nella visione di Matthews (1993) il sistema olonico è in grado di gestire il cambiamento adattandosi con maggiore facilità dei sistemi gerarchici. Tuttavia, va fatto notare come Matthews (1993) affermi che tale sistema richiede un processo di cambiamento attivato da un'intelligenza centrale sulla base della percezione di un cambiamento esterno. Seppure gli oloni rappresentino delle unità decisionali decentrate, permane l'esigenza di un principio centrale di coordinamento, pur se sotto forma di linee di indirizzo e parametri di risultato e output.

9.L'ORGANIZZAZIONE PER IL CAMBIAMENTO CONTINUO

Nel loro studio, svolto nel corso degli anni che vanno dal 1993 al 1995 presso sei aziende operanti nel settore delle tecnologie informatiche, Brown e Eisenhardt (1997), comparando casi di successo e casi di insuccesso, sottolineano come i primi risultano

essere significativamente correlati a fattori quali la limitazione delle strutture formali che, a detta dei due autori, debbono essere orientate alla sola definizione delle responsabilità e delle priorità, l'estensione della comunicazione e l'implementazione di un nuovo modo di affrontare il *design* organizzativo, permettendo di dare adeguato spazio ad elementi di "improvvisazione" all'interno dei *team* di lavoro. Le conclusioni del lavoro empirico suggeriscono che la migliore soluzione non deve presentare né un'eccessiva strutturazione, tale da prescrivere e, al limite, inibire certi comportamenti e cambiamenti, né una destrutturazione che possa portare al caos. Lo studio evidenzia, inoltre, che i casi di successo si accoppiano con l'uso di una varietà di strumenti che permettono l'"esplorazione" del futuro a basso costo quali l'introduzione di prodotti sperimentali, la presenza negli *staff* di soggetti "futuristi" e la creazione di alleanze strategiche. Le imprese di successo cercano, infine, di creare dei *links* che permettano di realizzare una sorta di collegamento tra presente e futuro attraverso un processo che definisca una "ritmicità" evolutiva capace di legare l'organizzazione al proprio ambiente sincronizzandone l'andamento e consentendo la definizione di un processo evolutivo graduale, *time – paced*.

10.ALCUNE ESPERIENZE DI PROGETTAZIONE NON GERARCHIA

Se in ambito accademico, come abbiamo visto, si propongono modelli alternativi di configurazione organizzativa, le imprese a loro volta sperimentano incessantemente soluzioni innovative.

10.1.Origin

Origin, è una società di origini olandesi, che si occupa di outsourcing dei sistemi informativi, recentemente oggetto di una fusione con una divisione della Philips. Il modello organizzativo di Origin, dall'inizio è stato ispirato da una crescita per

“clonazione”. Quando le dimensioni di un’attività o di un gruppo di lavoro eccedevano una certa dimensione, la società si divideva in due realtà organizzative autonome gestionalmente, ma non istituzionalmente. Questo modello ha garantito la generazione di varietà è la capacità di mantenere un livello di equilibrio tra le componenti interne (coordinamento) che hanno consentito uno sviluppo esponenziale.

10.2 Cisco

Cisco è la terza società per importanza nel Nasdaq dopo Microsoft ed Intel. Nata sullo sviluppo delle tecnologie di traduzione dei messaggi tra sistemi operativi e hardware diversi, Cisco ha sperimentato tassi di crescita esponenziali con l’avvento di Internet. Il suo modello organizzativo, fortemente basato sull’azionariato dei dipendenti e sulla frugalità del management, appare un elemento centrale di questa crescita. Cisco cresce tramite acquisizione nelle aree nelle quali non ha sviluppato un sufficiente know-how interno, lasciando inalterato il meccanismo organizzativo delle società acquisite e riuscendo in tal modo a incorporare continuamente nuove fonti di variazione.

10.3 Electronic Arts

Electronic Arts è un’organizzazione che compete nel settore della produzione di videogiochi. La sua caratteristica principale è la capacità di gestire un portafoglio di prodotti molto ampio e di competere sulle capacità creative. L’organizzazione di Electronic Arts è un esempio di contaminazione tra un’impresa tradizionale ed un’impresa virtuale. Electronic Arts incoraggia, attraverso l’uso del suo sito su Web, i potenziali realizzatori di un nuovo videogame ad inviare le loro idee e i loro progetti. Su questa base ha la possibilità di accedere ad un sistema molto ampio di generazione di

variazione che le consente di innovare ad un tasso più elevato di quanto potrebbe garantire la sola struttura interna.

11.LE QUATTRO DIMENSIONI DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA: ATTIVITÀ, TASK, COMPORTAMENTO E INFORMAZIONE,

Possiamo ricondurre gli approcci di progettazione organizzativa a quattro variabili essenziali: attività, informazioni, task e comportamenti (Figura 1).

La progettazione definisce le attività che dovranno essere eseguite dall'organizzazione. Le attività vengono quindi raggruppate in task, ovvero insiemi specifici di compiti. I task devono quindi tradursi in comportamenti, ovvero azioni di esecuzione dei compiti definiti. Infine, la progettazione richiede la predisposizione di flussi di informazioni tra unità elementari di lavoro (persone o macchine) per risolvere il problema del coordinamento tra i task e quindi le attività .

Figura 1 circa qui

Gli approcci contemporanei di progettazione organizzativa si concentrano sulla direzionalità attività -> task -> comportamenti -> informazioni. Questo rappresenta un limite per numerose ragioni:

- assume una definizione delle attività indipendente dall'esperienza diretta delle azioni messe in campo nell'organizzazione;

- la traduzione dei task in comportamenti è data per scontata, senza considerare condizioni di impossibilità dei task o di imperfetta corrispondenza tra task e situazione;
- presuppone orizzonti di cambiamento medio – lunghi, innescati dalla valutazione dei risultati e quindi da un feedback adattivo

In un modello evolutivo della progettazione organizzativa le condizioni di linearità del rapporto tra attività, task, comportamenti e informazioni sono rilasciate. Ognuna di tali componenti può essere trattata come un'entità evolutiva che muta nel tempo come oggetto di relazioni molteplici (Figura 2).

Figura 2 circa qui

In tal modo, ad esempio, il cambiamento nei task può essere originato dall'esperienza diretta dei comportamenti messi in atto dagli attori organizzativi, dall'estensione delle attività ricomprese nel sistema organizzativo o dalla riformulazione del sistema di trasferimento delle informazioni. In questa prospettiva il ruolo della progettazione non è solo quello di traduzione di principi razionali di aggregazione di attività date, ma anche:

- definizione di modalità delegate di modifica dei task
- liberazione dai vincoli della prescrizione dei task
- utilizzo consapevole dell'esperienza diretta come strumento di sperimentazione di nuove soluzioni organizzative
- sintesi di componenti che possono evolvere separatamente

Se adottiamo una visione evolutiva, possiamo quindi definire una modalità di progettazione organizzativa che consideri la non linearità tra le componenti succitate e che configuri livelli diversi di intervento:

11.1 Capacità di generare variazione

L'organizzazione nel suo funzionamento può essere rappresentata come un insieme di comportamenti messi in atto da attori individuali. Dal nostro punto di vista, l'aggregazione dei comportamenti in mansioni, la definizione della distribuzione dei diritti decisionali in relazione a tali comportamenti (autorità), la codificazione dei comportamenti in routine o norme formalizzate e le modalità di trasferimento dei modelli di comportamento prescelti rappresentano delle condizioni di contesto del singolo comportamento. I comportamenti possono essere stati definiti come risultato di processi diversi di istituzionalizzazione (cultura locale e di sfondo, formalizzazione interna, sistema legale di sfondo - Grandori, 1995) ovvero possono emergere sulla base di condizioni di contesto casuali o sulla base di iniziativa individuale da parte dei singoli. La permanenza e diffusione dei comportamenti all'interno di un'organizzazione può essere genericamente ricondotta ad un processo di riconoscimento della loro utilità rispetto al contenuto delle attività del sistema organizzativo, a dinamiche casuali (Cohen, March, Olsen, 1972), a processi di rinforzo istituzionale.

Indipendentemente da queste considerazioni, l'organizzazione può essere in ogni suo istante definita come un set di comportamenti messi in atto da attori individuali sottoposti a gradi diversi di prescrittività. La prescrittività dei comportamenti deriva dall'intensità della formalizzazione che li accompagna e dall'intensità del sistema di rinforzo e sanzione che li governa. L'impossibilità di definire un contesto talmente forte da rendere prescritti tutti i comportamenti libera lo spazio per forme di innovazione e

mutamento dei comportamenti da parte dei singoli attori. Questo processo rende disponibile variazione, ovvero nuovi comportamenti, nuove idee, nuovi principi che nascono da molteplici processi di sintesi individuale. La variazione non è quindi per sua natura interamente progettabile in quanto è un accadimento che può essere non consapevole (Weick, 1979). Dato un sistema sufficientemente complesso e articolato, è inoltre possibile affermare che in un dato intervallo temporale l'intensità di generazione di variazione non consapevole sia di gran lunga superiore all'intensità di generazione di variazione consapevole e progettata.

La quantità di generazione di variazione dipenderà quindi dall'intensità della formalizzazione e del sistema di rinforzo e sanzione che rappresentano le leve gestionali della struttura, dei sistemi operativi e della cultura locale.

11.2 Capacità di selezionare la variazione

Ad ogni intervallo temporale, la variazione che viene resa disponibile in termini di nuovi comportamenti, nuove idee, nuovi principi può decadere e non riproporsi nell'intervallo successivo. La possibilità di sopravvivenza della variazione è legata alla capacità del sistema organizzativo di garantirne il riconoscimento e di consentirne la riproducibilità. La capacità di selezionare la variazione e di riconoscerla deriva dall'intensità con la quale le persone riprodurranno dei comportamenti nel futuro. Questo processo a sua volta dipende da caratteristiche individuali delle persone (commitment, grado di apertura, disponibilità al cambiamento), da caratteristiche del sistema organizzativo (sistemi di sanzione/ rinforzo e di commitment al cambiamento, meccanismi di rilevazione del cambiamento) e dalla visibilità delle conseguenze prodotte dalla variazione (in termini di parametri di economicità e/o di legittimazione).

11.3 Capacità di sperimentare la variazione

A seguito del processo di selezione, la variazione resa disponibile diviene oggetto di analisi ed approfondimento per rilevare se le conseguenze positive siano frutto di una superiore qualità dei nuovi comportamenti individuati, ovvero di fattori casuali e non ripetibili. In questa fase inizia il processo di riconoscimento dei nuovi comportamenti. Tale processo può avvenire a livelli diversi e assumere le caratteristiche di un processo istituzionalizzato di progettazione attraverso il coinvolgimento di esperti interni o esterni all'organizzazione. La rapidità con la quale la fase di sperimentazione viene condotta deriva dal livello di insoddisfazione relativo ai comportamenti precedenti, dalla presenza di *slack resources*, dalla prescrittività del sistema organizzativo, dalle resistenze delle persone (ai diversi livelli), dall'orientamento culturale dell'organizzazione (contesti ad alta intensità di requisiti di legittimazione vs. contesti ad alta intensità di requisiti di risultato), dalla configurazione strutturale dell'organizzazione e dalla possibilità di osservazione dei nuovi comportamenti da parte di attori decisionali critici.

11.4 Capacità di codificare e diffondere il cambiamento

La variazione sperimentata e riconosciuta più utile per l'organizzazione deve essere generalizzata e riprodotta nei comportamenti da parte dei diversi attori interni all'organizzazione. Questo processo assume caratteristiche diverse in funzione del livello dei comportamenti modificati (strategici, direttivi o operativi) e delle modalità di codificazione e diffusione (ruoli, supporti informativi). L'efficacia di questa fase è legata all'accettazione della prescrittività del sistema organizzativo da parte degli attori, al peso degli attori organizzativi che inducono la codificazione e diffusione e alle resistenze delle persone al cambiamento.

12.L'ORGANIZZAZIONE COME ARENA SELETTIVA

Possiamo rappresentare l'organizzazione come un'arena selettiva nella quale una pluralità di comportamenti alternativi (comportamenti in senso stretto, idee e valori) competono per l'accesso a risorse che ne consentono la codificazione e diffusione. L'ambiente selettivo è costituito dalle risorse economiche e dalle risorse di attenzione e legittimazione degli attori organizzativi che, dedicate ai diversi comportamenti, ne determinano la codificazione e diffusione. Il successo e la sopravvivenza dell'impresa non dipende direttamente da questo processo interno, ma dall'interazione tra queste scelte e gli stati dell'ambiente esterno che a loro volta sono condizionati dalle azioni di altre organizzazioni. Il processo di adattamento quindi si configura come effetto di cicli ricorsivi e a livelli diversi di variazione-selezione-codificazione e diffusione (Figura 3).

Figura 3 circa qui

La progettazione organizzativa diviene allora uno strumento per migliorare le capacità dell'organizzazione di gestire le interazioni tra questi cicli.

La scelta di progettare consapevolmente l'organizzazione come arena selettiva consente di evitare:

1. di progettare strutture organizzative e sistemi di prescrizione dei comportamenti che tengono conto di condizioni competitive diverse a causa di un lag temporale tra la necessità di adattamento e il momento della progettazione centralizzata,
2. di ridurre l'entità dell'intervento (e conseguentemente gli organici) delle funzioni di tecnostruttura,

3. di sperimentare comportamenti innovativi che potrebbero tradursi nell'apertura di nuove nicchie per l'organizzazione.

Per progettare l'organizzazione come arena selettiva è necessario seguire una serie di step di analisi delle strutture esistenti:

1. identificare le modalità di prescrizione dei comportamenti adottate nell'organizzazione e valutarne l'impatto e le logiche. Un ruolo rilevante è sempre giocato dai sistemi di rinforzo associati alle scelte di gestione delle risorse umane (sistema premiante e sistema di carriera e sviluppo) e dalla cultura organizzativa nei confronti del cambiamento;
2. rilevare le fonti di variazione e i meccanismi utilizzati per rendere visibile la variazione nell'organizzazione;
3. definire un processo di progressiva destrutturazione che tenga conto dei risultati delle analisi di cui ai punti 1. e 2. e dislocare di conseguenza le leve di autonomia e di scelta all'interno della struttura.

BIBLIOGRAFIA

- Airoldi, G. 1980. I sistemi operativi. Milano. Dott. A. Giuffrè Editore
- Argyris, C., Schon, D. 1978. Organizational learning. Reading, Ma. Addison-Wesley
- Brown, S.L, Eisenhardt, K.M. 1997. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 1-34
- Burgelman, R.A. 1991. Intraorganizational Ecology of Strategy-making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2: 239-62
- Burgelman, R.A., Mittman, B.S. 1994. An Intraorganizational Ecological Perspective on Managerial Risk Behavior, Performance, and Survival: Individual, Organizational, and Environmental Effects. In Baum, J.A.C., Singh J.V. (a cura di) *Evolutionary Dynamics of Organizations*: 53-75. New York. Oxford University Press
- Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25
- Di Maggio, P.J., Powell, W.W. 1991. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In Powell, W.W., Di Maggio, P.J. (a cura di) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*.: 63-82. Chicago. The University of Chicago Press
- Donaldson, L. 1995. *American Anti-management Theories of Organization*. Cambridge. Cambridge University Press
- Feldman, M.S. 1991. Perceptions of Uncertainty and Ambiguity and the Effects on Choice Processes. Aprile, Working paper
- Galbraith, J.R. 1977. *Organization Design*. Reading, Mass. Addison Wesley

- Gersick, C.J. 1991. Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16: 10-36
- Grandori, A. 1995 *L'organizzazione delle attività economiche*. Bologna. Il Mulino
- Grant, R.M. 1995. *Contemporary strategy analysis*. Cambridge, Mass. Blackwell Business
- Gresov, C., Drazin, R. 1997. Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design. *Academy of Management Review*, 22 (2): 403-428
- Grove, A.S. 1996. *Only the paranoid survive*. New York. Currency Doubleday
- Hamel, G., Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business Press
- March, J.G., Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York, Wiley
- March, J.G. 1994. The Evolution of Evolution. In Baum, J.A.C., Singh J.V. (a cura di) *Evolutionary Dynamics of Organizations*: 39-52. New York. Oxford University Press
- March, J.G., Olsen, J.P. 1976. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen. Universitetsforlaget
- Matthews, J. 1996. Holonic organisational architectures. *Human Systems Management*, 15: 27-54
- Miles, R.E., Snow, C.C., Mathews, J.A., Miles, G., Coleman, H.J. 1997. Organizing in the knowledge age: anticipating the cellular form. *Academy of Management Executive*, 11 (4): 7-24
- Miner, A.S. 1990. Structural Evolution through Idiosyncratic Jobs: The Potential for Unplanned Learning. *Organization Science*, 1: 195-210
- Miner, A.S. 1994. Seeking Adaptive Advantage: Evolutionary Theory and Managerial Action In Baum, J.A.C., Singh J.V. (a cura di) *Evolutionary Dynamics of Organizations*: 76-89. New York. Oxford University Press

- Montgomery, C.A. (a cura di) 1995. Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis. Kluwer Academic Publishers
- Moretti, A. 1995. I meccanismi cognitivi d'integrazione organizzativa. Sviluppo & Organizzazione, 147: 25-41
- Nelson, R.R., Winter, S.G. 1982. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass. Harvard University Press
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company. Oxford University Press
- Orton, J.D., Weick, K.E. 1990. Loosely Coupled Systems: a Reconceptualization. Academy of Management Review, 15 (2): 203-223
- Weick, K. 1979. The social psychology of organizing, (2nd edition). Reading, Ma. Addison-Wesley
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5: 171-180
- Young, R.C. 1988. Is population ecology a useful paradigm for the study of organizations?. American Journal of Sociology, 24: 1-24

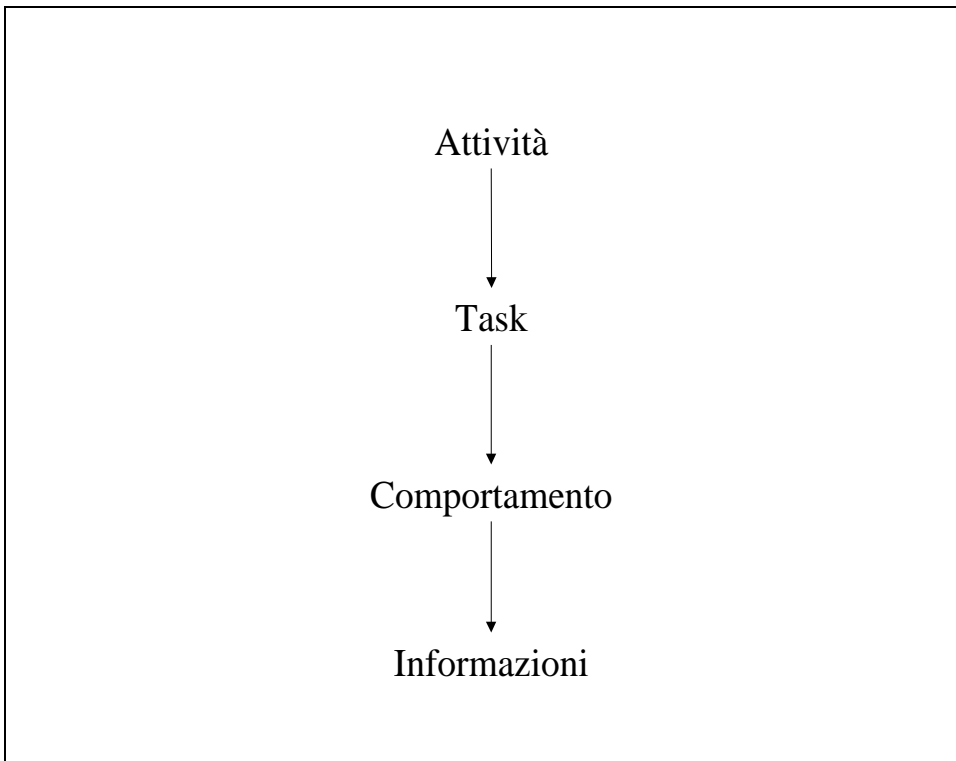


Figura 1 Le variabili della progettazione organizzativa tradizionale

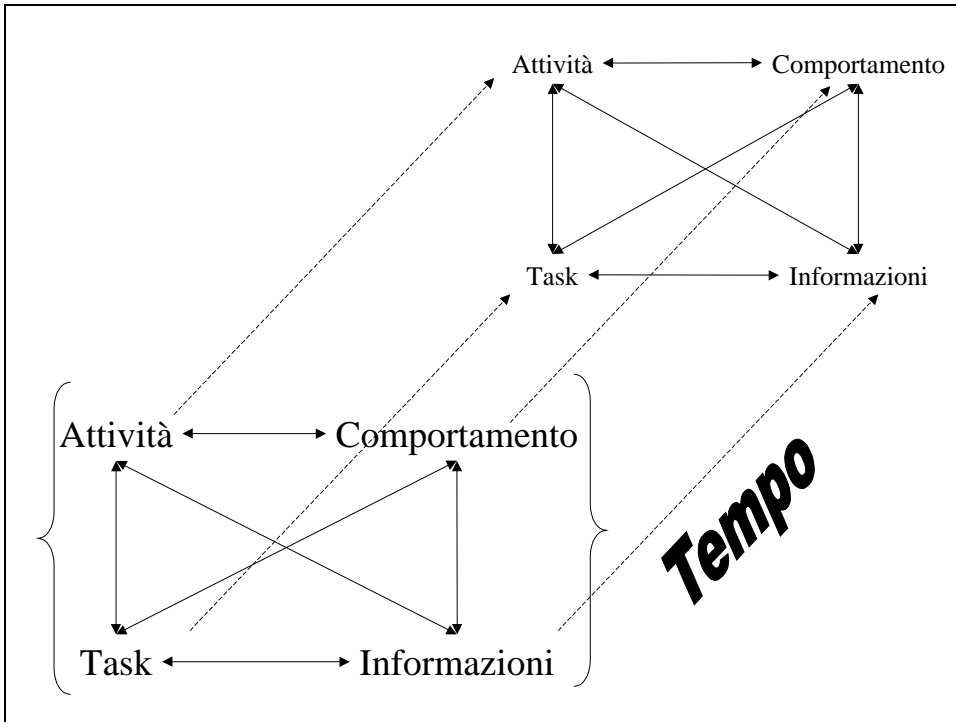


Figura 2 Le variabili della progettazione organizzativa evolutiva

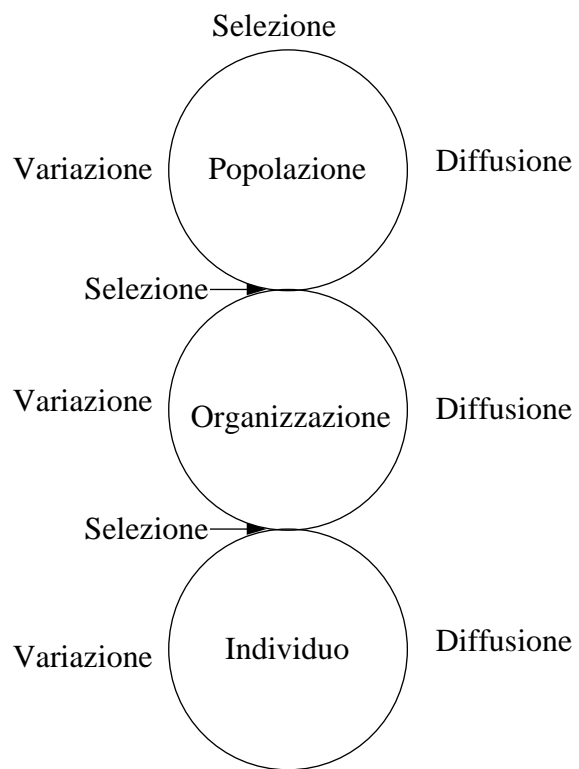


Figura 3 I cicli di cambiamento