

Ibridazioni istituzionali e progettazione combinatoria/generativa¹

Recentemente l'attenzione degli studiosi di progettazione organizzativa, particolarmente ad opera di alcuni autori come Leblebici (2000), Grandori (2001; 2004) o van Aken (2004), si è indirizzata verso l'identificazione di nuove metafore che consentano un approccio generativo al problema dell'organizzazione. Scontenti dei filoni dominanti il panorama attuale del discorso accademico organizzativo, filoni di derivazione economica, sociologica e psicologica come la teoria dei costi di transazione o il neoistituzionalismo, questi autori si fanno proponenti di una più chiara definizione della teoria organizzativa come teoria di progettazione – tecnologica, architettonica e pragmatica. La teoria organizzativa dovrebbe porsi rispetto a sociologia, economia e psicologia come l'ingegneria sta alla fisica: fornire regole di combinazione di elementi essenziali, che, liberandosi da una concezione naturalistica e ipostatizzante delle forme organizzative esistenti in determinati ambiti spazio-temporali e storici, consentano di generare nuove forme organizzative, più efficaci, efficienti e giuste.

Sosterrò qui che l'operazione di generare regole tecnologiche per aiutare i "progettisti" organizzativi sia impossibile se perseguita facendo astrazione dal contesto regolamentare/istituzionale e culturale. Mostrerò anche che l'insieme di regole, norme e idee in cui l'azione organizzativa ha luogo, non sia da concepire solo come un vincolo arbitrario, perché originatosi storicamente, ma come un potente elemento della progettazione organizzativa. Fare riferimento ai più recenti sviluppi nell'ambito delle teorie istituzionaliste può permettere alla progettazione organizzativa di compiere un salto di qualità e di rilevanza pratica. La decomposizione delle rigide tipologie attuate nell'ambito degli approcci di *organization design*, in cui mercati, gerarchie, clan, sistemi meccanici ed organici, *learning* o *lean organization* sono stati scartati come eurismi cognitivi di progettazione per lasciar posto ai loro elementi e pratiche costitutivi (autorità, relazione, gruppo, prezzo, regola, norma, routine, controllo), trova corri-

¹ Di Giuseppe Delmestri, Università di Bergamo, scritto accettato al VII Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale "Organizzazione, regolazione e competitività" Università degli studi di Salerno, Dipartimento Studi e Ricerche sociali, 2-3 Febbraio 2006, Fisciano, Salerno.

spondenza nella decomposizione dell'identità degli attori e dei contesti in corso di attuazione nell'ambito delle teorie istituzionaliste, dove il fuoco dell'attenzione tende ad essere non più sulla coerenza del quadro istituzionale e delle identità da esso definite, ma sugli spazi regolativi e culturali interstiziali o sovrapposti di contesti istituzionali diversi e potenzialmente contraddittori. Si assiste quindi ad un processo convergente, che vede, da una parte, gli approcci di *organization design* decomporre le configurazioni tradizionali nei loro elementi costitutivi per poi generare nuove combinazioni e, dall'altra, le teorie istituzionaliste riconoscere la compresenza di ambiti regolativi sovrapposti e in competizione che consentono agli attori sociali, considerati sempre meno univocamente determinati dal contesto culturale e istituzionale, di sfruttare la possibilità di ibridare influenze istituzionali diverse, sfruttandone la legittimità per sostenere identità, sistemi e processi rinnovati.

Per poter sostenere la necessità dell'integrazione della visione istituzionalista negli approcci di *organization design*, un'opzione affatto scontata e anzi a prima vista avversabile da parte dei sostenitori di una tecnologia della progettazione, discuterò qui le metafore prese a modello dagli approcci combinatori e ne evidenzierò i limiti. Mostrerò poi come alcune concezioni contemporanee dell'architettura come pratica di ricombinazione degli scarti o come pratica di attivazione di significati possano aiutare a superare i limiti identificati nelle trasposizioni metaforiche attuate dagli studiosi di *organization design*. Concluderò proponendo una progettazione che combini elementi funzionali e simbolici in disegni organizzativi robusti e che si configuri come pratica del bricolage e della contaminazione.

1 Le nuove metafore dell'*organization design*

Le metafore principalmente usate nell'attuale rilancio dell'*organization design* fanno riferimento sia alle scienze naturali, comparando la teoria organizzativa all'ingegneria, alla chimica inorganica o all'architettura, sia agli studi linguistici, accomunando la teoria organizzativa alla grammatica. Comune a queste metafore è l'idea che le concrete forme e processi organizzativi osservabili empiricamente siano il prodotto della composizione secondo certe regole (di possibilità, di esclusione o di complementarità) di un numero finito di componenti (attività, criteri di specializzazione, meccanismi di coordinamento e pratiche organizzative) in numero inferiore alle loro possibili combinazioni: così come i composti chimici sono più numerosi degli elementi che li compongono, le frasi in una lingua sono in numero quasi infinito dato un lessico e una sintassi, gli edifici più numerosi dei materiali da costruzione combinati secondo le leggi della statica. Dicotomie come quella tra mercati e gerarchie, tra sistema meccanico e organico, o tipologie di forme attualmente esistenti, rappresentano una paralizzante reificazione dello *status quo* rispetto invece ad un approccio, che, pur non ponendosi come una nuova teoria (Leblebici 2000), vuole essere un veicolo per esprimere in forma più sistematica lo spazio di possibilità organizzative, già occupato o ancora da occupare.

Il riferimento a tali metafore spesso non chiarisce se lo spazio di possibilità organizzative da esplorare rappresenti uno spazio universale o culturalmente specifico. La

metafora chimico-ingegneristica spingerebbe verso la definizione di uno spazio universale di possibilità combinatorie. Così come gli elementi chimici e le potenziali reazioni sono dati e immutabili in natura, così una possibile tabella/matrice degli elementi della progettazione organizzativa e le regole di loro combinazione sarebbero dati e le differenze culturali/istituzionali rappresenterebbero solo accidentali variabili di contesto non in grado di scardinare le regolarità di base – una simile interpretazione si trova nel concetto di atmosfera contrattuale proposto da Williamson (1975).

La metafora grammaticale induce di primo acchito a pensare a spazi specifici di possibilità combinatorie legati alle diverse culture e istituzioni in cui le lingue, come gli attori organizzativi, sono radicati. Così come le grammatiche sono svariate quanto le lingue cui si riferiscono (si parla infatti di grammatica inglese, francese, ecc. e non di grammatica senza aggettivi), così sarebbero molteplici gli spazi di possibilità organizzative e legati alla varietà delle culture e delle istituzioni storicamente generatesi. Secondo Pentland (1995: 552):

“the culturally and historically embedded quality of organizational processes implies that it is important to bound the scope of the data one is drawing upon in constructing a grammar so that it is relatively homogenous. In their discussion of grammatical techniques in cognitive anthropology, Colby et al. (1991, p. 383) note that grammars of folk tales can only be developed for a culturally bounded group of people. [...] One cannot expect processes operating within different institutional, cultural, and technological structures to fit the same grammar, unless that grammar is very abstract.”

L’ipotesi Chomskiana di una grammatica universale basata su di un’innata facoltà del linguaggio, su innati principi “codificati in qualche forma nella struttura cerebrale degli esseri umani” (Benincà 2003), è fortemente controversa nell’ambito delle stesse scienze linguistiche – “The search for the Universal Grammar is perhaps best regarded as a search for a Holy Grail” (Lieberman 2000: 165) –, e risulta di scarsa applicabilità nelle scienze sociali. La possibilità di trovare una grammatica universale dell’agire sociale richiederebbe l’identificazione di strutture predefinite e indipendenti, di validità universale, il cui fondamento epistemologico sarebbe oltremodo discutibile. Tali strutture potrebbero essere identificate nelle tecnologie, nelle regole e norme sociali, nelle relazioni di interdipendenza tra fasi di un processo, ma, sempre secondo Pentland (2005: 549), è difficile immaginare

“an institutional, technological, cultural, or coordination constraint that does not vary with context and is not subject to revision with the passage of time. Universality is simply not a characteristic that applies to the social world. The lack of an organizational ‘language faculty’ eliminates the possibility of a *universal* grammar for organizational processes: a single set of universal rules or principles that govern the syntactic structure of all organizing processes. Unless organizational theorists can identify a similar structure that is ahistorical and acultural (which we cannot), we will have to be content to apply grammatical methods to historically and culturally bounded domains.”

Anche il riferimento all’architettura e più in generale alle *design sciences* (van Aken 2004) presenta la dualità vista per la metafora grammaticale. Da una parte la metafora richiama radicamento sociale e culturale, ogni architettura e ogni de-

sign sono espressione della cultura in cui sono stati concepiti e possono essere compresi solo conoscendo le chiavi interpretative di quella cultura. Dall'altra essa richiama anche la possibilità di principi universali legati alle caratteristiche dei materiali, degli spazi, delle funzioni e, perché no, alla necessità di rispettare la forza di gravità, o le leggi chimico-fisiche se si tratta di oggetti di design. Riportata nel nostro campo però, dove si potrebbe identificare la legge di gravità rispetto alla quale costruire gli "edifici" organizzativi? Secondo van Aken (2004), una forte sostenitrice della necessità di sviluppare regole tecnologiche per la risoluzione dei problemi organizzativi che fondino una prescrittiva *Management Theory* diversa da una descrittiva *Organization Theory*, tali regole tecnologiche sono per loro natura legate al contesto in cui sono state testate; la regola tecnologica viene testata sistematicamente nell'ambito del contesto di sua applicazione, considerato come una scatola nera, per essere sicuri della sua efficacia anche sotto l'influenza di fattori meno conosciuti. L'organizzazione come scienza della progettazione lo sarebbe solo in un'accezione molto particolare, quale insieme di scienze specifiche a determinati contesti culturali/istituzionali/settoriali e la cui traducibilità rimarrebbe un problema. Ciò è accentuato dal fatto che i meccanismi generativi tipici delle regole tecnologiche nel campo del management e dell'organizzazione tendono ad avere una natura immateriale legata all'attribuzione di senso (*sense-making*) da parte degli attori organizzativi (van Aken 2004). E per il *sense-making* aspetti come la razionalità limitata, l'incertezza o la complessità epistemica, possibili "leggi di gravità" delle scienze organizzative, sono solo condizioni di contesto ma non di causazione deterministica.

Entrambe le vie aperte da queste metafore, quella universalistica e quella contestuale, sono a mio avviso problematiche. Nel primo caso, la ricerca di uno spazio di possibilità universale, si correrebbe il rischio di incorrere nello stesso errore che si cercava di emendare, vale a dire la reificazioni di relazioni esistenti e l'inconsapevole difesa dello *status quo*. Dal momento che anche i proponenti di un approccio combinatorio non hanno la pretesa di inventare nuove forme organizzative *ex nihilo*, ma propongono di derivare ipotesi di combinazioni inedite dallo studio di casi *outlier* o di casi in settori culturali/creativi, delle nuove tecnologie, o della *new economy* (Grandori 2005), la specificità spaziale/temporale e quindi culturale/istituzionale/settoriale di ogni studio empirico renderebbe le regole di combinazione ricavate da tali cabotaggi induttivi necessariamente specifiche al contesto di loro produzione, e, di conseguenza, la pretesa di loro assolutizzazione scientifica violerebbe la pretesa di identificare soluzioni temporanee e non dominate (Leblebici 2000). Nel secondo caso, la ricerca di spazi di possibilità organizzative specifici ai diversi settori/istituzioni/culture, frammenterebbe la disciplina dell'organizzazione in innumerevoli rivoli tanto da renderla difficilmente servibile come scienza del disegno organizzativo.

Esiste una via di mezzo tra quelle sopra identificate legate alle metafore architettonica e grammaticale? Esiste insomma la possibilità di sviluppare teoricamente uno spazio di possibilità organizzative capace di includere – a mano a mano (Friedberg 1994) – gli spazi organizzativi legati alle specificità delle diverse regolazioni, istituzioni e culture presenti negli ambiti empirici oggetto di studio?

L'unico modo di rispondere a queste domande è, a mio avviso, quello di prendere sul serio il rapporto tra regolazione istituzionale, cultura e progettazione organizzativa.

Nei prossimi paragrafi esploro due filoni emergenti dell'architettura contemporanea, l'uno che riconosce la morte delle grandi pianificazioni urbane e attribuisce all'architettura del singolo edificio il ruolo di transistor d'amplificazione di significati e relazioni, e l'altro che fonda una pratica della ricombinazione e valorizzazione degli scarti. La riflessione metaforica intorno a questi concetti contemporanei di architettura consentirà di collegarsi con la finalità principale di questo scritto: individuare un ponte tra *organization design* ed emergente pensiero istituzionalista, al fine di rendere i processi di (ri)progettazione più efficaci e creativi – in presenza di tassi di fallimento di (ri)progettazioni *zero-based*, cosiddette reingegnerizzazioni (Biazzo 1997), anche superiori all'ottanta per cento.

2 Transistor, scarti e la tensione passato/futuro

L'architettura contemporanea vive, a prescindere da alcune figure di *star architects*, uno stato di crisi dovuto al tramonto delle logiche d'azione che l'avevano fino a poco fa sostenuta: né arte né ingegneria, ma gestione efficiente di progetti di costruzione con il passaggio da una logica d'azione professionale ad una logica manageriale, dove il rispetto di tempi e budget prevale sulle esigenze di qualità architettonica (Thornton, Jones e Kury 2005). Questo cambio di logica, seguito anche al ritrarsi delle amministrazioni pubbliche da progetti urbanistici complessivi, ha fatto sì che un'architettura ridotta ad infrastruttura abbia generato spazi urbani amorfi. Secondo Prix e Swiczinsky (senza data), architetti fondatori dello studio viennese Coop Himmelb(l)au, lo spazio urbano è diventato come una scacchiera senza riquadri bianchi e neri, dove gli edifici sono pezzi di scacchi che devono giocare un ruolo a prescindere da una scacchiera. E' come il venire meno del paradigma fordista che ha lasciato gli attori organizzativi senza un chiaro copione, ma con la necessità di fare le proprie mosse. Rispetto a questi amorfi contesti urbani l'architettura di Coop Himmelb(l)au si pone in esplicito contrasto lungo due direttrici.

La prima direttrice, la più consolidata, ha operato esplicitamente con il fine di frantumare “the prison of the functionalistic box into a thousand pieces” (Prix e Swiczinsky, senza data). Ecco allora che l'atto di progettazione si sviluppa recuperando il passato, reinventandolo, fratturalizzando gli edifici che diventano segni portatori di significati ambigui, perché variamenti legati al passato, ma potenti, perché proiettati al futuro (si veda l'esempio in Figura 1). L'architettura si sviluppa

“within interspaces, within indistinctness, within the overlapping and hybridising. [...] Mutations of form, penetrations, deformations, simultaneities, breakdowns and variabilities have an effect on architecture. The resulting architecture is characterised by the interactions, the fusion and mutation of different entities constituting a new shape” (Prix e Swiczinsky, senza data).



Figura 1 Groninger Museum. The east pavilion. Coop Himmelb(l)au (1993-1994).

La seconda direttrice, la più recente, investe invece maggiormente sulla potenza simbolica, rigenerante e interconnettente del singolo edificio (cfr. Figura 2). Nasce l'idea dell'edificio come transistor d'amplificazione di significati e relazioni, che crei un ritmo di dinamismo e concentrazione. In un contesto in cui l'ordine in bianco e nero della scacchiera è sparito e insieme ad esso chiare regole di come i pezzi debbano muoversi, le interrelazioni tra le figure creano campi di forza di grande tensione: "This process is infinitely more complex than the ordained decision to lay down a plan and then fill it up, step by step, with architecture. Space is no longer pre-ordained (if it ever was). It comes into being as a result of the force fields which figures create together, forming the basis of a vigorous urbanity" (Prix e Swiczinsky, senza data). E' come se i singoli elementi della progettazione organizzativa (i meccanismi, i criteri, i processi) avessero acquisito vita indipendente dai tipi ideali (il mercato, la burocrazia, la *learning organization*) in cui avevano avuto vita e ora possano acquisire nuovo significato e potere ordinante dalla tensione che la loro ricombinazione può creare in un contesto d'azione.



Figura 2 UFA Cinema center. Dresda. Coop Himmelb(l)au (1997-1998).

Nel medesimo segno di tensione tra passato e futuro si pone la *dross design post-praxis*, traducibile come pragmatica dello scarto, proposta da Lydia Kallipoliti (2005), architetto e ingegnere studioso di sperimentazione sui materiali nella progettazione architettonica presso l'Università di Princeton. Secondo Kallipoliti sono ormai decenni che la logica del *collage* domina l'immaginazione e funge da primario strumento concettuale nell'architettura, attraverso l'appropriazione di spazi e oggetti obsoleti, il permerarli di nuove funzioni e la loro aggiunta a nuovi contesti attraverso operazioni di trasformazione e trasmutazione. Scopo del design architettonico da lei proposto dovrebbe essere quello di portare a termine il potenziale generativo di spazi e oggetti obsoleti, materiale di scarto la cui identità originaria è ormai fuori posto da un punto di vista culturale o funzionale:

“Extenuating the strategy of appropriation, reuse and transformation, *dross praxis* does not begin from scratch, but from the reality of an existing inoperative component; therefore, *meaning* is inevitably shifted. It can no longer be located in the process of representing an abstract concept, but in the act of manipulating matter and bonding new functions to objects that have lost their previous, fixed identity. Instead of a *genesis* of meaning, there is a *regeneration* of meaning and identity” (Kallipoliti 2005).

Questo tipo di pragmatica assume che niente emerga “out of zero”, e che il proprio fine sia quello di conservare l'energia contenuta in atti passati di creazione, coagulatisi in oggetti materiali e nella conoscenza di cui sono imbevuti. Nell'arte tale opzione era già stata esplorata da Marcel Duchamp quando dichiarò opera d'arte l'orinatoio, disconnettendo l'oggetto e la sua significazione simbolica ed emotiva: l'oggetto diventava così materia prima per ulteriori applicazioni. Il riferimento in architettura è al lavoro teorico di Rowe e Koetter (1978) per i quali il metodo dovrebbe essere quello dell'ironia, per il quale non esiste una realtà sociale che “noi dobbiamo accettare in toto” (p. 149) ma una composita realtà costituita da frammenti. E tali frammenti conservano un potenziale generativo. Collage, innesti e trasmutazioni danno origine a materiali compositi le cui proprietà (fisiche, sociali e culturali) sono diverse dalle proprietà degli elementi presi nella loro individualità.

Nel prossimo paragrafo sottolineo il potenziale metaforico di queste idee dell'architettura se applicate all'*organization design*. Già fin d'ora spingo però il lettore a riflettere sulla trasposizione delle idee sopra illustrate: singoli elementi come transistor che amplificano significati, la progettazione come avvio di un processo che si gioca in campi di forza non totalmente pianificabili, strategia ironica di progettazione, la caduta degli imperi genera materiali per successive generazioni di progettisti, realtà sociali frammentate che non ci determinano in toto, rigenerazione di significati.

3 Bricolage istituzionale e *organization design*

La discussione condotta su alcune emergenti prospettive nell'architettura ben si integra con le idee di ambiguità dei contesti istituzionali (Scott 2001), di cambiamento istituzionale come bricolage (Campbell 1997, 2004), e di frammentarietà e contraddit-

torietà delle identità individuali (DiMaggio 1997; Kallinikos 2003) emergenti negli studi organizzativi e istituzionalisti.

Come per Kallipoliti (2005) il design architettonico più adatto alla nostra epoca è quello in cui si riesca a far uso del valore rimanente degli scarti e dei relitti del passato in un'operazione di collage, ma anche di trasmutazione rispetto a nuovi elementi creativi, così per Campbell (2004: 28) "institutional change involves the recombination of old institutional elements and sometimes the introduction of new ones as well" in un processo rispettivamente di bricolage e traduzione.

Come per Kallipoliti la realtà sociale urbana non è affatto totalizzante rispetto all'individuo, ma consente e favorisce percorsi individuali, così la costitutiva ambiguità degli spazi istituzionali riconosciuta nel discorso istituzionalista attuale, che variamente si rifà a Max Weber², e studiata in particolar modo all'intersezione di differenti campi istituzionali ("areas of overlap and confluence between institutional spheres", Scott 2001: 188), offre agli attori organizzativi opportunità per assumere una posizione di distanza critica e possibilità di manipolazione strategica del contesto (Whittington 1992). Senza negare che l'agire organizzativa sia comprensibile sulla base di una logica di appropriatezza, dove prevalgono vincoli legati a schemi e routine culturali e cognitive, oltre che di una logica strumentale, vincolata da regole e dalla razionalità limitata (Campbell 2004), l'ambiguità e contraddittorietà dei contesti favorisce comunque la scelta e ricombinazione di regole istituzionali di origine multipla considerate come un "repertoire or tool kit [...] of alternative models or schemas" (Clemens e Cook 1999: 448).

L'ambiguità dei contesti, soprattutto in un mondo globalizzato pervaso da flussi culturali di origine diversa (Hannerz 2001), e la frammentarietà e contraddittorietà degli individui rendono inoltre possibile uscire dalla dicotomia tra insostenibile universalità e radicale specificità nell'uso delle nuove metafore dell'*organization design* individuata all'inizio di questo scritto. Richiamandomi alla metafora linguistica e a quella basata sull'architettura, riconoscere l'origine culturalmente specifica di ogni lingua e di ogni architettura non significa disconoscere l'altrettanto importante interpenetrazione. Lingue, idee, modelli culturali e istituzionali non possono più essere concepiti come rigide griglie con esclusiva giurisdizione in determinati contesti locali, ma sono soggetti a tensioni, contaminazioni e ibridazioni; la cultura dello specifico luogo può forse essere concepita solo come attrattore più forte in un campo di forze in cui nuovi inserti possono ridefinire l'equilibrio delle relazioni, come nell'architettura di Coop Himmelb(l)au – tanto più quanto più gli stessi individui possono essere concepiti come una composizione originale delle differenti correnti culturali cui sono stati esposti (Hannerz, 2001) e quanto più si riconosca, seguendo DiMaggio (1997: 268), che gli individui hanno la capacità di partecipare "in multiple cultural traditions, even when those traditions contain inconsistent elements", e di agire sulla base di schemi d'azione fra loro in contraddizione.

² "The fact that, in the same social group, a plurality of contradictory systems of order may all be recognized as valid, is not a source of difficulty for the sociological approach. Indeed, it is even possible for the same individual to orient his action to contradictory systems of order. [...] In that case each is 'valid' precisely to the extent that there is a probability that action will in fact be oriented to it" (Weber 1978/1921: 32).

L'approccio generativo/combinatorio alla progettazione organizzativa si è invece finora basato soprattutto su una logica *zero-base*, che, nei termini dell'architettura, significa l'abbattimento dello "edificio" organizzativo preesistente per edificarne uno nuovo e migliore. Il fine è quello di obbligare i progettisti organizzativi a essere più creativi nel ridisegno delle strutture e dei processi facendo piazza pulita del passato, che ha probabilmente generato soluzioni sub-ottimali nei successivi strati di progettazione emergente. La progettazione dovrebbe quindi tornare all'analisi dei componenti elementari, definiti in termini astratti, e ripartire da zero. Se questo modo di procedere è stato in alcuni casi, soprattutto in sistemi organizzativi di dimensioni limitate, in grado di portare a rilevanti miglioramenti, la letteratura manageriale abbonda di esempi di progetti di reingegnerizzazione falliti.

La differenza metaforica tra questo modo di concepire la progettazione, e, ad esempio, l'approccio della pragmatica degli scarti proposta da Kallipoliti (2005), risiede in primo luogo nella considerazione della ricercatrice dell'Università di Princeton che "pure operations of making seem to belong to the sphere of impossibility" – tradotto in termini organizzativi questo significa che la progettazione *zero-based* sarebbe impossibile perché non terrebbe conto dell'ineliminabile valore degli "scarti", delle tracce di istituzionalizzazione passata, che continuano a definire il campo di forze in cui sia attuata l'azione organizzativa che si vuole strutturare.

Ma una traduzione metaforica dell'approccio proposto da Kallipoliti andrebbe oltre e darebbe peso alla sua considerazione della "impurità del materiale" e del suo "potenziale generativo": elementi organizzativi obsoleti, ovvero scarti che hanno perso la loro funzione e giustificazione culturale originaria conserverebbero un potenziale generativo dovuto al loro radicamento istituzionale in definiti sistemi di significato. In tale prospettiva, che enfatizza una strategia di appropriazione, riutilizzo e trasformazione di significati e pratiche consegnate dal passato, il senso della progettazione organizzativa non potrebbe più essere individuato in un processo di rappresentazione di concetti astratti, ma, parafrasando Kallipoliti (2005), in un atto di manipolazione di processi e relazioni e di unione di nuove funzioni a elementi organizzativi che hanno perso la loro originaria identità – invece di una genesi di significato si ha una rigenerazione di significato e identità.

Se accettiamo che niente emerge *ex nihilo*, una pratica di progettazione organizzativa derivata dalla metafora architettonica della pragmatica degli scarti, dovrebbe perseguire la conservazione dell'energia presente in esistenti, seppur frammentati, sistemi di significato istituzionalizzati e sfruttare l'effetto cumulativo della conoscenza e della legittimità. I metodi di ricombinazione e assemblaggio di nuove strutture e processi dovrebbero quindi prendere in considerazione i preesistenti frammenti di istituzioni e di modelli culturali al fine di dare energia legittimante ai progetti combinatori. Tale legittimità avrebbe il duplice vantaggio di disorientare l'opposizione degli interessi costituiti all'interno dell'ambito d'azione e di "dare un'anima" agli edifici organizzativi, seducendo gli attori che dovrebbero abitarli. Fare leva sia su aspetti emotivi, morali e tradizionali sia su strumenti razionali-strumentali dovrebbe consentire una strategia di progettazione organizzativa più robusta.

D'altronde su questa linea si sono già mossi studiosi istituzionalisti del cambiamento organizzativo. Hargadon e Douglas (2001) hanno evidenziato sull'esempio del

caso dell'introduzione dell'elettricità da parte di Edison nella New York di fine ottocento e nell'introduzione attuale dei video recorder digitali che ogni atto di progettazione richiede, per essere "robusto", di connettersi ad elementi di istituzionalizzazione passata e di importare idee istituzionalizzate da altri contesti d'azione organizzata e da altri settori:

"an innovation's design is robust when its arrangement of concrete details are immediately effective in locating the novel product or process within the familiar world, by invoking valued schema and scripts, yet preserve the flexibility necessary for future evolution, by non constraining the potential evolution of understanding and action that follow use" (p. 479).

Correlato e riferito agli individui è il concetto di "robust action" proposto da Padget e Ansell (1993: 1263) per quelle situazioni in cui gli attori si trovano in condizioni di molteplicità istituzionale: azione robusta si ha quando essa "can be interpreted coherently from multiple perspectives simultaneously" e quando gli attori riescono a interpretare identità multivocali.

Vorrei infine sottolineare un ulteriore portato dell'applicazione della metafora dell'architettura degli scarti e dei transistor d'amplificazione: collage, innesti e trasmutazioni organizzative danno origine a disegni compositi le cui proprietà (economiche, sociali e culturali) sono diverse dalle proprietà degli elementi presi nella loro individualità. Rispetto a questa considerazione esiste un filone di studi dell'economia istituzionale che indaga la complementarità tra elementi organizzativi nel produrre risultati di valore (Milgrom e Roberts 1995; Laursen e Mahnke 2001) e che di recente ha individuato il potenziale dell'innesto di pratiche "nuove" su pratiche tradizionali: "even a traditional practice may become a 'high performance practice' depending on the way it is adopted and on the bundles of practices it is adopted with" (Cristini, Gaj, Labory, e Leoni 2003: 316).

4 Conclusioni metodologiche

In questo scritto ho proposto di collegare l'approccio attualmente più promettente di progettazione organizzativa, l'approccio generativo/combinatorio, con i più recenti sviluppi delle teorie istituzionaliste organizzative, sociologiche ed economiche. In particolare, analizzando e mettendo alla prova le metafore grammaticali, chimiche e architettoniche già proposte dagli approcci di *organization design*, ho indicato una possibile via di integrazione. Essa sta alla confluenza dell'analisi di elementi organizzativi derivati dal sezionare i tipi organizzativi più o meno tradizionali e della considerazione di come identità sociali in sé contraddittorie e quindi potenzialmente aperte a influenze molteplici fronteggino la presenza nello stesso contesto d'azione di flussi culturali disparati e di pressioni istituzionali incoerenti.

Ho anche suggerito un approccio metodologico complementare a quello degli *outlier* settoriali proposto da Grandori (2005), per concentrare l'attenzione sugli spazi di sovrapposizione di ambiti regolativi, istituzionali e culturali diversi, sorta di *outlier* istituzionali (Delmestri 2005). L'attenzione dovrebbe essere diretta anche a identificare il carattere sfaccettato e non coerente delle identità professionali e sociali. L'incoerenza

delle sfaccettature fornisce punti dove agganciare istituzioni anche tra loro in contraddizione e aventi origine in ambienti culturali diversi, tanto più quanto nei contesti organizzati, oltre ai fenomeni di micro-politica locale, esiste anche un problema politico derivato dall'assetto societale (Delmestri 2005). In Italia, ad esempio, donne, immigrati, giovani, posso costituire identità sancite socialmente su cui istituzioni come il *diversity management* o sistemi di carriera basati su competenze codificate di origine anglosassone possano fare presa anche in contraddizione con altre istituzioni tipiche del contesto italiano, come l'informalità o il rispetto dell'età (Delmestri 2005). La progettazione organizzativa dovrebbe quindi costituirsi in due momenti tra loro complementari: un insieme di regole tecnologiche testate nei diversi contesti e un insieme di regole procedurali (March e Simon 2003/1958) per esplorare la specifica area d'applicazione e verificare empiricamente le possibilità di traduzione, ibridazione e applicazione dialettica di elementi organizzativi, norme, regole e idee provenienti da più ambiti culturali, istituzionali e settoriali.

L'insieme delle regole tecnologiche dovrebbe risultare da test di applicazione risultati validi in studi di casi multipli (van Aken 2004), e che abbiano anche portato in evidenza e confrontato, "in close collaboration with the people in the field", le rilevanti fonti di vincoli nei diversi contesti (Pentland 1995: 232) – un modo di procedere a tentoni, fondato su di un attento confronto di risultati di casi di studio in contesti diversi a mano a mano aggregati e sempre soggetti a verifica (Friedberg 1994).

Bibliografia

- Benincà, Paola (2003): *Introduzione alla grammatica generativa*. Working paper, Università degli Studi di Padova (www.maldura.unipd.it).
- Biazzo, Stefano (1997): Dimenticare il Business Process Reengineering? Riflessioni sul "management fad" degli anni '90. *Economia & Management*, 4: 41-50.
- Campbell, J. L. (1997): Mechanisms of evolutionary change in economic governance: interaction, interpretation and bricolage. In: Magnusson, L., Ottosson, J. (eds.) *Evolutionary economics and path dependence*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Campbell, John L. (2004): *Institutional Change and Globalization*. Princeton University Press.
- Clemens, E. S. & Cook J. M. Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change. *Annual Review of Sociology*, 1999, 25, 441-466.
- Colby, B. N., S. Kennedy and L. Milanesi (1991), "Content Analysis, Cultural Grammars, and Computers," *Qualitative Sociology*, 14, 373-387.
- Cristini, A., Gaj, A., Labory S., Leoni, R. (2003): Flat hierarchical structure, bundles of new work practices and firm performance. *Rivista Italiana degli Economisti*, 2: pp. 313-341.
- Delmestri, G. (2005): When in Rome, do as the Romans do. But do the Romans do as Romans? Italian Middle Managers in Italy as Carriers of Multiple Institutions. Paper under second review with minor revisions in *Human Relations*, special issue *Transnational institution building and the multinational corporation*.

- DiMaggio, P.J. Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*, 1997, 23, 263-87.
- Friedberg, E. (1994): Il potere e la regola. Milano, Etas.
- Grandori, Anna (2001): Methodological options for an integrated perspective on organization. *Human Relations*, 54/1: 37-47.
- Grandori, Anna (2004): The changing core of organization and organization theory: from contingency to combinative. *Rivista di Politica Economica*, January-February, No. I-II: pp. 49-62.
- Grandori, Anna (2005): Weak and strong relational approaches: from forms to formulas. Working paper CRORA – Università Bocconi.
- Hannerz, Ulf (2001): *La diversità culturale*. Bologna: Il Mulino.
- Hargadon, Andrew B., Douglas, Yellowlees (2001): When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly*, 46: 476-501.
- Kallinikos, Jannis (2003): Work, human agency and organizational forms: an anatomy of fragmentation. *Organization Studies*, 24/4: 595-618.
- Kallipoliti, Lydia (in corso di pubblicazione): Dross; Re- genesis of diverse matter _ a design post-praxis. *Transdisciplinary Journal of Emergence* (www.sdabocconi.it/emergence).
- Laursen, Keld, Mahnke, Volker (2001) Knowledge Strategies, Firm Types, and Complementarity in Human-Resource Practices *Journal of Management and Governance* 5: 1–27, 2001.
- Leblebici, Huseyin (2000): Allocation of rights and the organization of transactions: elements of a generative approach to organizing. *Journal of Management and Governance*, 4/1: pp. 149-168.
- Lieberman Philip (2000): *Human Language and Our Reptilian Brain*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and London.
- March, James G., Simon Herbert A. (2003): Teoria dell'organizzazione. Etas, Milano.
- Milgrom, P. and J. Roberts: 1995, "Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing", *Journal of Accounting and Economics* 19: 179–208.
- Pentland, Brian T. (1995): Grammatical Models of Organizational Processes. *Organization Science*, 6/5: 541-556.
- Prix, Wolf D., e Swiczinsky, Helmut (senza data): Coop Himmelb(l)au: Design Intent – Space for a Change. www.coop-himmelblau.at.
- Rowe, Colin e Koetter, Fred (1978): *Collage City*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Scott, W. Richard. Institutions and Organizations. Second Edition. London, Sage, 2001.
- Thornton, P., Jones, C. & Kury, K. 2005. Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, 23: 127-172.
- Van Aken, Joan E. (2004): Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, 41/2: 219-246.

- Weber, M. 1978/1921. *Economy and society. An outline of Interpretive Sociology.*
Edited by G. Roth and C. Wittich. Berkley et al., University of California Press.
- Whittington, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency.
Journal of Management Studies, 1992, 29, 693-712.
- Williamson, O.E. (1975): *Market and hierarchies: analysis and antitrust implications.*
New York. Free Press.