

Flessibilità & Performance
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori
di Organizzazione Aziendale
Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

REGOLE FORMALI TRA EFFICIENZA E FLESSIBILITÀ

Fabrizio Ferraro
Stanford University
Department of Management Science and Engineering Stanford
e

Università di Napoli -Federico II-
Dipartimento di Economia Aziendale

1. Introduzione

La tendenza alla burocratizzazione, cioè alla proliferazione delle regole formali, continua a caratterizzare il funzionamento delle organizzazioni anche nell'era della flessibilità. Ad una analisi più rigorosa di buona parte delle innovazioni organizzative sperimentate per restituire flessibilità alle organizzazioni risulta evidente il ruolo che i sistemi di regole continuano ad esercitare nelle grandi organizzazioni. Infatti “molte delle analisi disponibili sul così detto post-fordismo si occupano di casi in cui l'aumento della varietà delle soluzioni e dei comportamenti, assunta come espressione di una recuperata autonomia degli attori, è reso possibile da titanici processi di regolazione gerarchica e di standardizzazione ai quali, per coerenza, dovrebbe essere riconosciuto un ruolo positivo.” (Costa, 2000: 5).

Thompson (1967) descriveva il trade-off tra efficienza e flessibilità come il “paradosso dell'amministrazione”. A distanza di trenta anni questo paradosso non ha ancora trovato una soluzione teorica soddisfacente, e la pratica della gestione aziendale naviga a vista in mancanza di indicazioni rigorose da parte della ricerca. Peraltro le imprese non possono più scegliere tra controllo e apprendimento, efficienza e flessibilità, attività di routine e innovazione, ma devono trovare il modo di ottenere entrambe per competere (Eisenhardt e Brown, 1998). Il ruolo delle regole formali nell'influenzare il raggiungimento di questi obiettivi è stato negli ultimi anni molto sottovalutato, poiché la ricerca ha privilegiato lo studio delle organizzazioni organiche (Burns e Stalker, 1961) e delle organizzazioni ad-hoc (Mintzberg, 1985), cioè delle forme organizzative in cui le regole formali non costituiscono il principale meccanismo di coordinamento. La flessibilità, in questa prospettiva, è il campo d'azione delle organizzazioni poco formalizzate, mentre le organizzazioni burocratiche possono ottenere risultati soddisfacenti soltanto in contesti stabili.

Il paper si propone di indagare questo paradosso proponendo un modello di analisi e progettazione delle regole formali nelle organizzazioni che può essere utilizzato sia come modello di riferimento per l'approfondimento della ricerca sia in fase progettuale. Il modello si propone di superare il dualismo tra controllo e apprendimento, individuando i processi di definizione, implementazione e uso, nonché le caratteristiche dei sistemi di regole che permettono all'organizzazione di superare il "paradosso dell'amministrazione", ottenendo contemporaneamente efficienza e flessibilità.

2. Le regole formali tra efficienza e flessibilità

Come notarono March e Olsen (1984), spesso nelle scienze sociali l'evidenza empirica non è interpretabile attraverso gli schemi proposti dalle teorie disponibili. Questa affermazione descrive adeguatamente lo stato della ricerca organizzativa sul tema delle regole formali nelle organizzazioni. La disciplina sembra essersi arenata, come spesso è successo nella storia delle scienze sociali, in una serie di dicotomie concettuali poco feconde per lo sviluppo della conoscenza.

Nonostante flessibilità e efficienza siano interpretate in maniera dicotomica in larga parte della teoria organizzativa, la ricerca empirica ha fornito, negli ultimi 10 anni, una discreta mole di evidenza empirica sul ruolo delle regole formali in organizzazioni operanti in contesti ambientali dinamici. Jelinek e Schoonhoven (1993), ad esempio, analizzano cinque imprese di successo nel settore dell'elettronica negli Stati Uniti (Intel, National Semiconductor, Texas Instruments, Hewlett-Packard e Motorola) con l'obiettivo di comprendere come sia possibile gestire con successo il processo innovativo in contesti tecnologici e competitivi caratterizzati da elevata incertezza e variabilità. I risultati

evidenziano la necessità di gestire in maniera dinamica l'equilibrio tra stabilità e innovazione, sviluppando una gestione disciplinata e sistematica dell'innovazione. Michael Cusumano (1992), studiando l'evoluzione dei sistemi di produzione nel settore del software in USA e in Giappone, dimostra che, anche in questo settore caratterizzato da elevata complessità e incertezza dell'attività produttiva, si registra sin dagli anni '70 una tendenza all'adozione di sistemi di regole formali, per migliorare l'efficienza del processo di sviluppo del software, mantenendo alti standard di qualità e innovazione. Adler, Goldoftas e Levine (1999) hanno studiato la fabbrica di automobili Nummi, gestita in Joint-Venture da General Motors e Toyota. In un contesto lavorativo caratterizzato da un elevato livello di formalizzazione, Nummi risulta non solo efficiente, ma anche flessibile e in grado di apprendere. Confrontando due casi successivi di cambiamento dei modelli in produzione (*model changeover*), gli autori hanno dimostrato che i tempi per lo svolgimento di questa complessa operazione a distanza di due anni sono diminuiti drasticamente: dai 77 giorni necessari nel 1993 ai 48 del 1995.

Come spiegare i risultati di queste ricerche empiriche? Nelle teorie organizzative le regole sono, a seconda dei casi, viste come strumento di coordinamento e apprendimento organizzativo (Cyert e March, 1963), strumento di controllo del processo di lavoro da parte dei manager (Braverman, 1974), oppure come simbolo di conformità rispetto alle pressioni istituzionali (Meyer e Rowan, 1977; Di Maggio e Powell, 1983). Nelle diverse prospettive di analisi le regole aumentano, a seconda dei casi, l'efficienza dell'organizzazione oppure la sua flessibilità e capacità innovativa.

In alcuni dei casi descritti in precedenza, però, sembra che le regole adottate abbiano aiutato le organizzazioni a raggiungere risultati superiori sia in termini di efficienza sia di

flessibilità e siano stati un importante elemento della strategia di innovazione delle imprese studiate. Le teorie organizzative non sembrano essere in grado di spiegare compiutamente questi casi, e soltanto una loro integrazione eclettica può aiutarci in questo compito. L'eclettismo, d'altro canto, può favorire la comprensione *ex-post*, ma non ci aiuta qualora volessimo prevedere *ex-ante* quale sistema di regole emergerà in un determinato campo organizzativo, oppure quale impatto eserciterà una specifica regola in un'organizzazione. Sembra quindi necessario andare oltre le teorie esistenti per sviluppare un modello integrato di analisi delle regole formali.

3. La flessibilità progettata: apprendimento e controllo.

Il dibattito sulla flessibilità organizzativa si è articolato sulla base di una definizione residuale della flessibilità: “avendo assunto tutte le parti in gioco il modello fordista (delle rigidità strettamente organizzate) come modello di riferimento, è flessibile tutto ciò che non è rigido” (Rullani, 2000:1). Rullani suggerisce la possibilità di sviluppare innovazioni organizzative fondate su un principio diverso. Invece di limitarsi alla decostruzione delle rigidità fordiste, bisognerebbe anche “*ricostruire* un quadro organizzato di regole della flessibilità” (Rullani, 2000:1).

Per individuare le caratteristiche di queste regole della flessibilità è necessario approfondire l'impatto che le regole hanno sui processi di apprendimento e controllo nelle organizzazioni. La teoria organizzativa suggerisce che le regole formali pur avendo un ruolo importante nei processi di apprendimento siano sostanzialmente uno strumento di controllo dell'attività lavorativa (Braverman, 1974; Beninger, 1986). Controllo e apprendimento vengono sovente indicati come due processi non compatibili (Burns e

Stalker, 1961; Mintzberg, 1985). D'altro canto altri autori (Giddens, 1984; Maggi, 1990; Barley, 1986) hanno più volte evidenziato la necessità di superare una visione dicotomica della realtà, per sviluppare teorie in grado di aiutarci nella comprensione dei sempre più frequenti casi in cui gli opposti si toccano.

L'impostazione dominante nella letteratura sull'apprendimento organizzativo rende più difficile lo sviluppo di regole in grado di stimolare un processo virtuoso di apprendimento e controllo. Nella letteratura sull'apprendimento organizzativo, la produzione della conoscenza avviene a livello individuale, mentre l'apprendimento organizzativo nasce dalla diffusione di queste conoscenze all'interno dei confini organizzativi (Nonaka e Takeuchi, 1995). In questa logica, le regole formali hanno soltanto il ruolo di artefatti di codificazione delle conoscenze generate dai membri dell'organizzazione e acquistano un ruolo nel processo di comunicazione/diffusione e di memoria delle conoscenze. Il controllo invece viene visto come capacità del management di controllare direttamente l'attività e i risultati delle prestazioni lavorative (Braverman, 1974; Mintzberg, 1985). In queste due accezioni controllo e apprendimento sono difficilmente conciliabili.

Una prospettiva diversa può essere suggerita partendo dalle indicazioni fornite dalla più recente letteratura sui processi di apprendimento fondati sull'attività delle *comunità di attività (communities of practice)* (Brown e Duguid, 1991; Bechky, 2000). La prospettiva adottata è quella interazionista (Berger e Luckman, 1967), in cui la conoscenza viene prodotta nell'ambito di processi sociali, grazie alla comunicazione tra gli operatori che svolgono una determinata attività. La conoscenza codificata nelle regole costituisce soltanto il punto di partenza di un processo sociale di soluzione dei problemi. La conoscenza si

diffonde nell'organizzazione grazie alla discussione dei problemi affrontati da parte dei lavoratori nel corso dello svolgimento dell'attività. (Orr, 1996).

La letteratura sulla regolazione locale (Reynaud, 1989; de Tersac, 1992) contribuisce al superamento della visione gerarchica del controllo, per giungere ad un'elaborazione in cui l'auto-regolazione rende il controllo superfluo, e richiede quindi una logica diversa di progettazione delle regole formali. Controllo e apprendimento organizzativo possono quindi, in questa diversa prospettiva di analisi, essere ottenuti con lo stesso sistema di regole formali.

In questa nuova prospettiva di analisi, diventa essenziale creare momenti di interazione tra i lavoratori e aprire le regole all'esperienza dei lavoratori. Le regole non devono essere un sostituto della comunicazione tra i lavoratori, ma devono facilitarla, rendendola più efficiente. La regolazione locale dei problemi non costituisce un'alternativa alla regolazione basata sulle regole formali, ma bensì il necessario complemento. Il concetto proposto da Weick di improvvisazione rende in maniera efficace il rapporto esistente fra regole formali e regolazione locale. Il concetto di improvvisazione, lungi dall'essere sinonimo di spontaneità appare invece fondato su una ferrea disciplina:

“Le definizioni popolari di improvvisazione che enfatizzano solo la sua natura spontanea e intuitiva – che la caratterizzano come il creare qualcosa dal nulla – sono straordinariamente incomplete. Questa valutazione semplicistica dell'improvvisazione dimentica la disciplina e l'esperienza da cui gli improvvisatori dipendono, e oscura le pratiche e i processi reali in cui sono impegnati. L'improvvisazione è pertinenza dei pensatori che hanno assorbito un'ampia base di conoscenza musicale, incluse miriadi di convenzioni, dal cui contributo dipende la capacità di formulare idee in modo logico, convincente ed espressivo” (Berliner; citato in Weick, 1999: 94).

Così come la melodia permette ai musicisti Jazz di improvvisare, così le regole permettono ai membri dell'organizzazione di elaborare nuovi comportamenti e innovare. Chiaramente la strada verso l'individuazione delle regole in grado di garantire efficienza e flessibilità, controllo e apprendimento, stabilità e innovazione, è difficile e poche imprese sono riuscite a percorrerla. Il pericolo di cadere in un circolo vizioso di controllo ossessivo, o di cambiamento caotico è sempre presente, ma ciò non toglie che tra apprendimento e controllo *sia* possibile individuare un punto di incontro.

4. Il processo delle regole formali

Il modello di analisi delle regole formali nelle organizzazioni presentato in questo paper si inserisce in questa prospettiva di ricerca sull'apprendimento, sviluppandone alcune idee in maniera più analitica, e integrandole con i risultati di alcune ricerche empiriche che hanno approfondito le dinamiche di funzionamento delle organizzazioni che hanno imparato a superare il trade-off tra flessibilità e efficienza.

Il modello propone una chiave di lettura processuale dei fenomeni organizzativi, fondata su una visione longitudinale dell'azione organizzativa. La variabile tempo ha in questa prospettiva un ruolo essenziale, ed i processi studiati sono caratterizzati da una evidente *path dependence*. L'interazione tra regole e attività organizzativa non è a senso unico, ma dinamica, e la regolazione delle attività di lavoro nasce da un rapporto complesso tra regola e discrezionalità individuale. Questa interazione complessa permette di superare quella dicotomia che ha stimolato la preparazione di questo lavoro. Il concetto di improvvisazione, mutuato da Weick, permette di “mantenere le immagini di ordine e controllo che sono

centrali nella teoria organizzativa e contemporaneamente di introdurre immagini di innovazione e autonomia” (Weick, 1999: 99).

La figura 1 rappresenta il processo di adozione e implementazione di un sistema di regole formali in un’organizzazione, e distingue due processi fondamentali: definizione e implementazione delle regole. Le caratteristiche tecniche delle regole sono influenzate dai processi di elaborazione delle regole, ed influenzano in maniera sostanziale l’implementazione delle regole. Il risultato di questi processi è un sistema di apprendimento e controllo che non presenta necessariamente un trade-off per l’organizzazione.

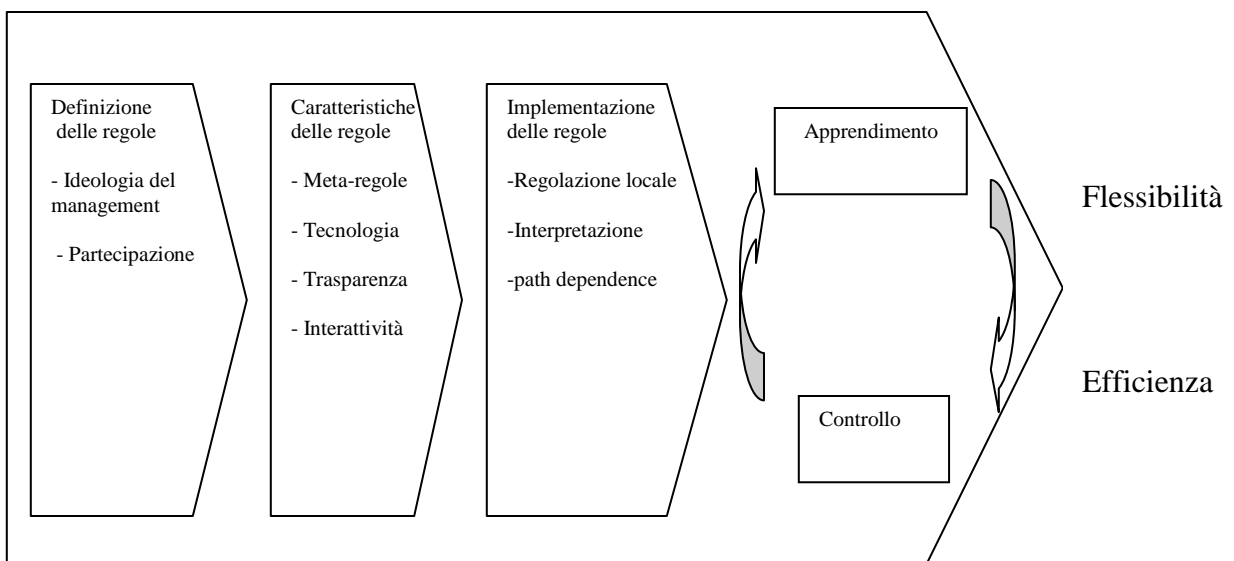


Figura 1 - Il processo delle regole formali

4.1 Definizione delle regole

Il processo di *definizione* delle regole può essere definito come l’insieme di scelte con cui vengono definite le caratteristiche del sistema di regole da implementare. Nell’ambito di questo processo, quindi, si considerano sia le scelte tra modalità di regolazione alternative,

sviluppate nell'ambito del campo istituzionale (Di Maggio e Powell, 1983), sia le scelte di definizione in dettaglio delle regole formali.

L'ideologia del management e il grado di coinvolgimento dei lavoratori influenzano in maniera significativa il processo di definizione delle regole, nonché l'impatto delle stesse sull'attività lavorativa. La letteratura sul *labor process* (Braverman, 1974) enfatizza il ruolo del conflitto di interessi tra management e lavoratori nell'influenzare le scelte organizzative. Noble (1986), in relazione alla scelta tra tecnologie alternative, afferma che le organizzazioni adottarono in maniera massiccia le tecnologie a controllo numerico, non tanto per le loro caratteristiche tecniche e per l'efficienza che esse apportavano al processo produttivo, ma soprattutto per la maggiore capacità di controllo sull'attività che esse garantivano al management. L'*ideologia del management* dell'organizzazione, cioè la concezione che esso ha del rapporto con i lavoratori influenza dunque le modalità con cui saranno coinvolti i lavoratori nella definizione delle regole.

La *partecipazione dei lavoratori* alla definizione delle regole appare essenziale per l'elaborazione di sistemi di regole efficaci. Le regole, in questa prospettiva, sono il risultato di un processo di apprendimento fondato sull'esperienza, per cui i lavoratori che svolgono una determinata attività giorno per giorno sono gli unici a possedere l'esperienza necessaria per elaborare regole in grado di coordinarne efficacemente l'attività. In un recente lavoro sul management della qualità, Compagno (1999) evidenzia che nell'applicazione delle norme sulla certificazione della qualità, si riscontrano nella pratica aziendale un numero elevato di soluzioni alternative, con risultati molto diversi in termini di creazione di conoscenza:

“Quando la responsabilità sostanziale della modifica
e razionalizzazione procedurale è delegata nei punti in cui si

applica la procedura, si riscontra normalmente una miglior sorveglianza del processo da parte degli addetti e una maggior tensione al miglioramento. Quando invece la formalizzazione è imposta al solo fine di adeguarsi al vincolo normativo e quando è gestita in modo centralizzato (dal solo Responsabile Qualità), quando non è facilmente accessibile alle diverse parti dell'organizzazione, essa non ha la forza di trasformarsi in conoscenza organizzativa. In queste situazioni la spirale della conoscenza non prende corpo e il processo dinamico di creazione della conoscenza rimane bloccato" (Compagno, 1999: 244).

Nelle imprese studiate da Jelinek e Schoonhoven (1993) le procedure di pianificazione strategica sollecitano la partecipazione di diversi livelli di management, favorendo l'interazione e la condivisione di linguaggi tra i membri dell'organizzazione:

“Planning in our companies is seen as a process, intended to produce a shared organizational state of mind, far more than merely “a plan”. While guidelines, deadlines, targets, and goals do emerge from the process as well, it is noteworthy that these are with fair universality “bottom-up”, rather than “top-down”. Motivation, buy-in, morale, “fun”, self-investment, and creativity seem at least as important as any other results. Revisions and iterations, shifts and corrections are the norm” (Jelinek e Schoonhoven, 1993:250).

4.2 Caratteristiche delle regole

Le *caratteristiche* delle regole sono spesso trascurate negli studi organizzativi, che invece tendono a considerare l'impatto di regole di tipo generico, senza distinguere fra le possibili articolazioni di un sistema di regole formali. Rilevanti ai fini di questa analisi sono la presenza di meta-regole, il tipo di tecnologia utilizzato per la codificazione, la trasparenza e l'interattività.

La presenza di *meta-regole*, cioè di regole in grado di coordinare il processo di revisione di altre regole incrementa la capacità di adattamento di un sistema di regole alle variazioni che

si verificano nell'attività operativa. Blau (1955) aveva già evidenziato che le organizzazioni burocratiche rispondono alla necessità di cambiamento mediante un processo di creazione di altre norme. Questo processo può essere lasciato al caso, oppure regolato in anticipo, definendo delle procedure per modificare le regole esistenti. Nelle fabbriche del software descritte da Cusumano (1982), in particolare alla Hitachi, esistono delle regole che stabiliscono gli intervalli tra una revisione e l'altra delle regole, e le posizioni organizzative interessate alla revisione. Le norme ISO9000 per la certificazione della qualità prevedono la definizione di procedure dettagliate per il cambiamento delle procedure, rendendo obbligatoria, ai fini della certificazione di qualità, la definizione di queste meta-regole. Infine, anche Adler, Goldoftas e Levine considerano le *meta-routines*, cioè “procedure standardizzate per il cambiamento delle routine esistenti e per la creazione di nuove routine” (Adler, Goldoftas e Levine, 1999; ns. trad.), essenziali per il successo del processo di cambiamento dei modelli nel sistema di produzione Toyota. I team impegnati nel processo di cambiamento utilizzano una serie di documenti che, nelle parole di uno degli intervistati, costituiscono uno strumento essenziale per il processo di apprendimento organizzativo:

“The binders give us best-practice procedures for managing model changes - just like standardized work sheets give the worker best-practice procedures in regular production. And the learning process is the same. In manufacturing, anomalies show up as differences between takt time and the worker's actual cycle time, and these anomalies lead to problem-solving, which then leads to defining counter-measures, which in turn leads to new standardized work procedures. Anomalies in the changeover process are the differences between our target changeover time and our actual time. The *hansei* process is simply the problem-solving procedure we use to improve our model change process” (Adler, Goldoftas e Levine, 1999: 60).

La *tecnologia* è l'elemento più trascurato nello studio delle regole formali, ma probabilmente quello che modificherà in maniera più significativa la nostra percezione del concetto stesso di regole formali. Tradizionalmente per regola formale si intendeva la prescrizione di un comportamento codificata in un documento cartaceo. Sempre più spesso però la codificazione e trasmissione di questi documenti avviene in maniera digitale. Anche se i supporti cartacei continuano ad esistere, buona parte della documentazione necessaria per lo svolgimento di una determinata attività è disponibile in forma digitale. Lo sviluppo delle reti Intranet aziendali, nonché l'uso di strumenti software di gestione del flusso di documenti, hanno semplificato il processo di trasmissione dei documenti e reso i processi di revisione delle regole più veloci ed efficaci. Un nuovo concetto di documento sta emergendo e la ricerca in campo organizzativo sembra poco attenta a questo fenomeno. Le nuove tecnologie di gestione dei documenti rendono la revisione degli stessi molto più semplice e permettono di utilizzare le regole formali come uno strumento di apprendimento in grado di adeguarsi ai cambiamenti. D'altronde il supporto cartaceo non verrà abbandonato in quanto esso facilita l'utilizzazione del documento e lo sviluppo di processi di interazione sociale (Brown e Duguid, 1996), ma il formato digitale sarà usato sempre più spesso per cercare, conservare e trasferire i documenti.

La *trasparenza* di un sistema di regole formali si riferisce alla capacità delle regole di descrivere in modo adeguato la posizione che il soggetto occupa nell'ambito di una più ampia sequenza di attività. Le procedure "opache" forniscono al lavoratore una mera elencazione delle attività che devono essere svolte, senza aiutarlo nella comprensione della logica del processo all'interno del quale egli opera. Le procedure trasparenti invece

descrivono in maniera chiara la sequenza degli steps del processo di produzione, e la posizione della singola attività al suo interno, fornendo al lavoratore una guida nello svolgimento del suo lavoro. Adler e Borys (1996) forniscono un esempio di queste regole trasparenti nell'ambito delle procedure di sviluppo nuovi prodotti:

“In a product development procedure that specifies a set of documents required at each phase, an enabling-type manual can provide copies not only of the blank forms for these documents but also the ‘best example to date from the organization’s prior projects. In this scenario the manual becomes a working tool, a resource that is open permanently on the engineer’s desk, rather than a set of hurdles that are circumvented covertly” (Adler e Borys, 1996).

L'*interattività* delle regole si fonda sul superamento del dualismo tra struttura formale e organizzazione informale. I documenti nei quali sono codificate le regole formali non sostituiscono l'adattamento reciproco, ma ne possono costituire un fattore di inibizione o di stimolo. Le regole potranno quindi dirsi interattive nel momento in cui esse svolgono una funzione di stimolo della comunicazione informale tra i lavoratori. Data l'importanza che i processi di adattamento delle regole alle situazioni specifiche hanno per il buon funzionamento delle organizzazioni (Barnard, 1937; Blau, 1955; Brown e Duguid, 1991), appare evidente l'importanza di favorire questi processi sociali di adattamento. Le regole formali possono favorire i processi di apprendimento collettivo in quanto forniscono ai membri delle organizzazioni un linguaggio comune, grazie al quale essi possono più rapidamente risolvere i problemi che si presentano.

6. Implementazione delle regole

Nel processo di *implementazione* delle regole assumono rilievo la regolazione locale dell'attività e i processi interpretativi dei membri dell'organizzazione.

La scuola francese di teoria organizzativa ha sviluppato una prospettiva particolarmente interessante sul tema della *regolazione locale* delle attività organizzative. Sviluppando le idee di Crozier (1964) sulla discrezionalità degli operatori nelle strutture burocratiche, Reynaud (1989) e de Terssac (1992) evidenziano che la separazione tra concezione ed esecuzione non è possibile, poiché esiste sempre nell'applicazione delle regole un margine di autonomia e discrezionalità. Quest'area di autonomia costituisce un importante oggetto di analisi per la comprensione della capacità di apprendimento dell'organizzazione. De Terssac (1992), in una serie di studi sull'evoluzione del lavoro in contesti di automazione, conclude che “il contenuto della regola formale cambia, in quanto non si esprime più attraverso istruzioni rigorosamente definite, ma attraverso il tentativo di coinvolgere i subordinati per garantire la continuità della produzione” (de Terssac, 1992: 287).

I processi interpretativi e di *sense-making* (Weick, 1995) modificano in maniera sostanziale l'impatto di un sistema di regole sul comportamento individuale e organizzativo. Nella prospettiva di analisi etnometodologica le spiegazioni dell'azione organizzativa sono fondate sull'analisi del significato attribuito dagli individui alle loro azioni (Silverman, 1974). Lo studio delle regole formali in tale prospettiva va condotto approfondendo le dinamiche interpretative di tali regole all'interno delle organizzazioni.

La *path-dependence* è strettamente legata ai processi interpretativi, e ne costituisce in un certo senso il risultato, in quanto l'interpretazione che i membri dell'organizzazione attribuiscono alle regole dipende dalla retaggio storico dell'organizzazione stessa. L'interpretazione di un nuovo sistema di regole si fonderà sull'esperienza passata dei membri dell'organizzazione, per cui qualora l'organizzazione abbia una storia di controllo ossessivo del lavoro, anche l'implementazione di un sistema di regole nuove, finalizzato allo sviluppo di processi di regolazione locale gestiti dai lavoratori, rischia di essere vista con sospetto poiché interpretata alla luce delle esperienze passate.

5. Conclusioni

Le implicazioni del modello sono molteplici ed investono sia lo sviluppo della teoria sia la progettazione dei sistemi di regole formali. In relazione al primo aspetto, il modello fornisce agli studiosi di organizzazione un possibile riferimento per lo sviluppo di programmi di ricerca empirica. Per quel che riguarda la progettazione dei sistemi di regole formali il modello proposto fornisce alcune indicazioni di tipo prescrittivo sulle caratteristiche che il processo di definizione dovrebbe presentare per stimolare lo sviluppo di processi di adattamento locale. Il modello, inoltre, suggerisce che per facilitare il lavoro dei membri dell'organizzazione, senza ostacolarlo, le regole formali devono presentare alcune caratteristiche. La presenza di meta-regole, la tecnologia, la trasparenza, l'interattività e la conformità, sono le caratteristiche del sistema di regole che favoriscono il raggiungimento di obiettivi di efficienza e flessibilità. D'altronde nella progettazione delle regole bisogna sempre tenere conto dei processi di implementazione e uso delle regole stesse, valutando l'integrazione delle nuove regole nell'ambito delle caratteristiche e del

retaggio storico della organizzazione. La progettazione delle regole formali deve essere propriamente intesa come progettazione dell'esperienza lavorativa, di design dell'interazione tra le regole e l'attività dei membri dell'organizzazione. Nel momento in cui essa viene intesa come progettazione/imposizione delle modalità di comportamento dei membri delle organizzazioni, il processo di elaborazione delle regole tende a sviluppare sistemi di regole formali poco coerenti alle caratteristiche dell'attività e, soprattutto, viene vissuta in maniera negativa dai membri dell'organizzazione.

Queste implicazioni sono particolarmente rilevanti per una serie numerosa di processi di elaborazione di regole formali che in questi anni sono in corso nelle organizzazioni. La preparazione per la certificazione ISO 9000, ad esempio, può essere interpretata alla luce delle indicazioni fornite, adattando i suggerimenti sviluppati al caso specifico. Anche la riprogettazione dei processi di lavoro, diffusasi negli ultimi anni sull'onda degli interventi di *Business Process Reengineering* da un lato, e di implementazione di sofisticate procedure informative (SAP) dall'altro, potrebbe essere condotta con profitto sulla base delle indicazioni fornite nel modello teorico proposto. Le dinamiche studiate in questo lavoro sono essenziali all'attività organizzativa, per cui sono presenti in buona parte degli interventi di (ri)progettazione organizzativa e le indicazioni fornite possono essere utilizzate in una molteplicità di casi.

Il modello presentato, peraltro, si limita alle regole formali utilizzate per coordinare l'attività di una singola organizzazione. Un'approfondimento necessario da svolgere in futuro prevede appunto l'estensione del modello proposto ai contesti di rete ed al coordinamento inter-organizzativo. D'altronde è possibile ipotizzare che alcune delle idee sviluppate in questo lavoro abbiano validità anche oltre i confini della singola

organizzazione. Nel momento in cui l'attore non è più il singolo membro dell'organizzazione, ma bensì un'intera organizzazione, aumenta il livello di complessità dell'attività da coordinare, ma non mutano le caratteristiche che le regole devono possedere per sviluppare processi di apprendimento tra attori diversi. Peraltro un tema così importante per l'analisi organizzativa non poteva essere liquidato in poche righe e richiede certamente un lavoro approfondito.

Bibliografia

Adler, P. S. e Borys, B. 1996. Two Types of Bureaucracies: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly* 41: 61-89.

Adler, P. S., Goldoftas, B. e Levine, D. I. 1999. Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeover in the Toyota Production System. *Organization Science* 10: 43-68.

Barley, S. R. 1986. Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly* 31: 78-108.

Barnard, C. I. 1970. *Le funzioni del dirigente*. Torino: Utet.

Bechky, B. 2000. Creating shared meaning across occupational communities: the transformation of knowledge on a production floor. Working Paper.

Beniger, J. R. 1986. *The control revolution: technological and economic origins of the information society*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Berger, P. L. e Luckmann, T. 1967. *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.

Blau, P. M. 1955. *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago : University of Chicago Press.

Braverman, H. 1974. *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.

Brown, J. S. e Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science* 2: 40-57.

Brown, J. S. e Duguid, P. 1996. *The Social Life of Documents*. Xerox Parc <http://www.parc.xerox.com/ops/members/brown/papers/sociallife.html>.

Burns, T. e Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Compagno, C. 1999. *Il management della qualità*. Torino: Utet.

Costa, G. 2000. *Perchè possiamo non dirci post-fordisti*. Workshop di Organizzazione Aziendale, Bologna .

Crozier, M. 1964. *The bureaucratic phenomenon*. Chicago. University of Chicago Press.

Cusumano, M. A. 1992. Shifting Economies: From craft production to flexible systems and software factories. *Research Policy* 21: 453-480.

Cyert, R. M. e March, J. G. *A behavioral theory of the firm. History and Development of*

- Organizational Behavior . 1963. Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall.
- de Terssac, G. 1992. Come cambia il lavoro. Efficacia, autonomia, valorizzazione delle competenze. Milano: Etas Libri.
- Di Maggio, P. e Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and collective Rationality in Organizational fields. *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Eisenhardt, K. M. e Brown, S. 1998. Time Pacing: Competing in markets that won't stand still. *Harvard Business Review* March-April: 59-69.
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Jelinek, M. e Schoonhoven, C. B. 1993. *The Innovation Marathon*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maggi, B. 1990. *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*. Milano: Etas Libri.
- March, J. G. e Olsen, J. P. 1984. The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review* 78: 734-749.
- Meyer, J. W. e Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Mintzberg, H. 1985. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Bologna: Il Mulino.
- Noble, D. F. 1986. *Forces of production: a social history of industrial automation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Orr, J. 1996. *Talking About Machines: an Ethnography of a Modern Job*. Ithaca, N.Y.: ILR Press.
- Reynaud, J. D. 1989. *Les regles du jeu. L'action collective et la regulation sociale*. Paris: Colin.
- Rullani, E. 2000. Ripensare la flessibilita' per la New Economy. *Cuoia Rivista*, 2.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Weick, K. E. 1999. Il Jazz e l'improvvisazione organizzativa. *Sviluppo e Organizzazione* 175: 93-111.