

Flessibilità & Performance
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori
di Organizzazione Aziendale

Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

**REGOLE FORMALI COME STRUMENTO
(INCONSAPEVOLE?) DI FLESSIBILITÀ**

Marco Zamarian
Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali
Università di Bologna

Introduzione

Lo scopo di questo lavoro è quello di illustrare alcune modalità di interazione tra regole formali e pratiche di lavoro. In particolare ci proponiamo di esplorare la capacità delle regole formali di generare flessibilità nelle pratiche di lavoro.

Le regole formali sono tradizionalmente viste come l'espressione di una finalità di controllo e coercizione nei confronti degli operatori (eteronomia) che si esplicita in una codificazione. A questa finalità prescrittiva si contrappone una ricerca di autonomia rispetto alla regola da parte degli operatori che si esplicita nell'azione.

All'interno di una logica di razionalità limitata, riteniamo che un passaggio fondamentale per l'interpretazione dell'azione organizzativa in termini di compenetrazione negoziata di regole sia da ricercare nel significato che alle regole stesse viene attribuito da parte degli attori coinvolti.

La regola formale assume valore per gli operatori soltanto quando viene collocata all'interno del contesto di lavoro. In particolare riteniamo che i significati attribuiti alle regole dai diversi attori (in particolare coloro che le emanano e coloro che le utilizzano) possono differire in modo vistoso a causa di meccanismi diversi di interpretazione, meccanismi non necessariamente legati al perseguimento di obiettivi conflittuali o divergenti.

Alla base di questi meccanismi di reinterpretazione esistono processi che agiscono a livelli sostanzialmente diversi.

Un primo livello è quello aziendale: sono ampiamente riconosciuti fenomeni legati alla costituzione di linguaggi speciali propri di una particolare organizzazione. Questi linguaggi possono contenere espressioni che assumono valenze semantiche del tutto particolari all'interno del contesto dell'impresa.

A livello di gruppo di lavoro esistono importanti meccanismi direttamente legati alla formazione di un linguaggio propriamente condiviso nel gruppo e che giocano un ruolo notevole nella formazione delle rappresentazioni individuali del significato (cfr. il lavoro della scuola delle "comunità della pratica" come ad es. Lave e Wenger, 1991 e Seely Brown e Duguid, 1991).

Pur riconoscendo l'importanza di questi fenomeni ci concentreremo in questo scritto nella descrizione di modalità con cui le regole formali possono essere decodificate in modi alternativi all'interno di un linguaggio aziendale ampiamente condiviso tra gli attori.

Proporremo un'analisi di alcune modalità nelle quali questa interpretazione assume un ruolo decisivo nella trasformazione di regole formali potenzialmente prive di flessibilità in strumenti usati in modo efficace per regolare le pratiche di lavoro. I casi che tratteremo mostreranno l'importanza di questi effetti in situazioni in cui gli scopi verso i quali l'azione è orientata sono condivisi, ovvero nei quali la differenza di interpretazioni che genera la flessibilità non è frutto di una posizione conflittuale riguardo gli scopi dell'azione regolata.

Se da un lato questo costituisce un limite dell'analisi proposta, dall'altro stabilisce il principio per cui non si può far risalire ogni differenza di interpretazione della regola formale a conflitti, latenti o manifesti, riguardo gli obiettivi della regolazione stessa.

La struttura di questo lavoro prevede, in un primo paragrafo, l'illustrazione delle più

cospicue interpretazioni delle regole formali date nella letteratura delle discipline aziendali. In particolare illustreremo il fondamentale passaggio da una logica di razionalità assoluta, all'interno della quale le regole formali sono la determinante unica della regolazione delle pratiche di lavoro, ad una visione di razionalità limitata dove le regole formali e le regole informali si fondono nella regolazione effettiva dell'azione.

In un secondo paragrafo si mostrerà come le interpretazioni fin qui proposte del ruolo delle regole formali nei processi organizzativi sono accomunate da una concezione "oggettivista" dei meccanismi di interpretazione del linguaggio formale usato per esprimere le regole. Nei due sotto-paragrafi successivi proporremo una chiave di lettura alternativa ad una visione "oggettivista" dei meccanismi di interpretazione del linguaggio, fondata sull'idea che possano convivere interpretazioni alternative di un dato segnale simbolico nella rappresentazione che l'attore ha di una situazione.

Nel paragrafo conclusivo faremo alcune osservazioni sugli effetti che la constatazione, a livello prevalentemente tacito ed intuitivo, di questi meccanismi ha avuto sulle scelte manageriali nella realtà aziendale da noi osservata, la branch italiana di un'importante impresa multinazionale operante nel campo dell'autonoleggio¹.

1. Concezioni del ruolo delle regole formali a confronto

Le regole formali sono state ampiamente riconosciute nella letteratura manageriale come una delle determinanti della regolazione dei processi di lavoro. In particolare si possono distinguere alcune interpretazioni distinte e talvolta divergenti circa il ruolo delle norme formali sulla regolazione del lavoro. Nella tradizione classico-tayloristica la regola formale rappresenta lo strumento di regolazione del lavoro per eccellenza (Taylor, 1911): il lavoro deve essere regolato esclusivamente dalle prescrizioni formali elaborate

dal vertice dell'organizzazione a partire da uno studio "scientifico" delle migliori modalità possibili di svolgimento del compito stesso. Appare scontato come il vertice dell'organizzazione sia in grado non solo di analizzare correttamente le modalità ottimali di svolgimento del compito, ma anche di tradurle in regole formali che ne regolino dettagliatamente lo svolgimento.

Le deviazioni dalla norma vanno represses poiché introducono inefficienze nell'esecuzione dei compiti.

Un'apparente superamento di questa posizione si ha, a partire dagli anni '30 ma con modalità che conoscono notevole fortuna anche in versioni contemporanee più sofisticate, con l'affermazione dell'importanza delle regole informali introdotta dalle Human Relations (cfr. Mayo, 1933 per la visione delle vecchie Human Relations e, Likert, 1967, Bennis, 1969, e Katz, Kahn e Stacy Adams, 1980 per le nuove relazioni umane). Le regole informali, nella visione delle scuole delle relazioni umane, sopperiscono alla incapacità delle regole formali di indirizzare le attività di lavoro verso una funzionalità appropriata nei confronti dell'impresa-sistema.

La maggiore funzionalità dell'attività di singoli e gruppi nei confronti dell'organismo, acquistata grazie alla regolazione fornita dall'organizzazione informale, non altera peraltro la necessità di vedere la regolazione in modo determinato: se è vero che attraverso un principio di equifinalità si ammette una certa flessibilità nella regolazione basata sull'informale, si sostiene, peraltro, che un solo modo di coordinamento, quello che assicura la maggiore funzionalità dell'impresa, sia ottimo.

Un vero superamento della monoliticità della regolazione organizzativa (Simon, 1947, March e Simon, 1958) si ha soltanto quando viene imposto un nuovo significato alla dicotomia tra formale e informale.

In una visione di razionalità limitata, le regole informali rappresentano un necessario complemento alla regolazione formale; quest'ultima, per definizione, non può essere completa, data la impossibilità di enumerare con esattezza, all'interno di procedure formali, tutte le articolazioni che l'attività di lavoro può assumere nel concreto. La discrezionalità è una componente fondamentale per una regolazione dell'attività che miri all'ottenimento di uno scopo: la combinazione di regole formali esterne al gruppo di lavoro e regole informali elaborate al suo interno costituiscono elementi fondamentali dell'effettivo processo di regolazione del lavoro (de Terssac, 1992).

Un aspetto che, per un verso, accomuna tutte le interpretazioni del ruolo delle procedure formali nella regolazione del lavoro che abbiamo elencato, consiste nel dare per assodato che esista un'identificazione univoca del significato delle regole stesse da parte di chi queste regole deve usare. In particolare si presuppone esista un modo "oggettivo" di intendere il significato di ciascuna regolaⁱⁱ.

Il nostro contributo mira ad esplorare invece alcune delle ragioni per cui questo assunto non è necessariamente valido in tutti i casi.

In particolare intendiamo mostrare come esistano alcune forme dell'interpretazione del linguaggio usato nelle regole formali che rendono compatibili rappresentazioni diverse dei compiti descritti nelle procedure.

2. Una rilettura delle regole formali: il problema dell'interpretazione

Il passo che ci proponiamo di compiere ora è quello di mettere in rilievo la sostanziale necessità di introdurre nella contrapposizione tra regole formali e regole informali un

elemento che è stato abbondantemente sottovalutato nelle precedenti ricerche che si sono occupate di questo tema. Il problema fondamentale, a nostro giudizio, è in una sostanziale sottovalutazione del fatto che le regole formali non possono essere giudicate come insiemi di regole asettiche riguardo alle quali direzione ed esecutori, per riprendere una introdotta da de Terssac, attribuiscono un significato univoco dato dal loro valore di stringhe simboliche. Le regole esecutive devono essere ricollocate all'interno dell'ambiente in cui vengono concepite, formulate ed interpretate dagli operatori.

Il tema dell'interpretazione merita, in particolare, di essere sottoposto ad un vaglio analitico particolarmente approfondito: mentre un primo passo banale in questa direzione è affermare che le regole spesso non vengono intese in senso letterale nell'ambiente in cui vengono prodotte ed utilizzate, ci sembra che indicare alcune delle direzioni in cui questa interpretazione del particolare linguaggio utilizzato nelle regole formali effettivamente si muove sia meno ovvio.

La strada che abbiamo scelto di percorrere è legata al tentativo di spiegare possibili interpretazioni delle regole che siano alternative a quella considerata "normale" o "oggettiva" da parte di chi le propone, limitando il nostro ragionamento ad alcuni aspetti soltanto del problema specifico dell'interpretazione di una regola espressa in un linguaggio formale.

Due interpretazioni di questo tipo che sembrano avere una rilevanza notevole nella capacità di rendere "flessibili" gli effetti della regolazione formale possono essere denominate *modelli metonimici* e *modelli metaforici* di rappresentazione delle procedure formali. Vediamo nelle due articolazioni di questo paragrafo in che cosa consistano questi modelli interpretativi.

3.1 Modelli metonimici di interpretazione delle regole.

Un'interpretazione metonimica di un concetto, una frase o una regola consiste in un'interpretazione basata sul trasferimento del significato di una singola proprietà (o parte) di un oggetto all'interezza dell'oggetto stesso. Riprendendo una definizione formale dei modelli di interpretazione metonimici (Lakoff, 1987), possiamo descriverli come modelli dove:

- Esiste un concetto "target" A che deve essere compreso per uno scopo all'interno di un certo contesto
- Esiste una struttura concettuale che contiene sia A che un altro concetto B
- B è parte di A o è in qualche altro modo associato ad A in questa struttura concettuale. Tipicamente una scelta di B determinerà univocamente A, all'interno di quella struttura concettuale
- Paragonato ad A, B è più facile da comprendere, da ricordare, da riconoscere, o più immediatamente utilizzabile per un dato compito in un dato contesto
- Un modello metonimico è un modello di come A e B siano legati in una struttura concettuale; la relazione è specificata da una funzione $f(B) \rightarrow A$

Nel caso di una regola formale quello che può accadere è un fraintendimento di che cosa costituisca il target desiderato da parte di chi emana la regola. Come vedremo nel seguente esempio il target della comunicazione espresso esplicitamente nella regola viene scambiato, da chi deve usare la regola, per un indicatore di un concetto più ampio del quale il target è solo una piccola parte.

L'attribuzione di password: un'esigenza di funzionalità viene percepita come una "promozione" di status.

Una delle regole implementate recentemente da un concorrente di Autonolo riguarda la politica di assegnazione delle password per l'accesso al sistema informatico dell'impresa. La politica preesistente al cambiamento prevedeva una forte gerarchizzazione nell'assegnazione delle password, gerarchizzazione determinata da esigenze tecniche facilmente comprensibili: veniva concesso un certo tipo di accesso al sistema informativo centrale commisurato alla effettiva necessità di operare ad un dato livello nel sistema. Così, per esempio, i tecnici informatici dell'impresa addetti alla manutenzione del sistema ed il top management avevano un accesso massimo alle funzioni del sistema, il middle management un accesso di livello intermedio focalizzato sulle loro aree di competenza in azienda, gli operatori di punto vendita ed i franchisee un accesso limitato alle operazioni correnti (carico e scarico delle vetture disponibili per il noleggio, compilazione dei contratti, trasmissione dei dati contabili, et c.).

La sensazione prevalente tra i franchisee da noi intervistati era quella di essere esclusi dalla vita decisionale dell'impresa. Non solo la loro appartenenza all'impresa era periferica dal punto di vista contrattuale, ma questo sentimento di esclusione era rafforzato dal fatto di essere accomunati ai semplici impiegati dell'impresa dal punto di vista dell'accesso alle potenzialità del sistema informatico, percepito come trait d'union con il centro nevralgico dell'impresa.

Due anni più tardi si è avuta una svolta nel sistema di attribuzione delle password: la crescita di alcuni franchisee ha comportato la necessità per l'impresa di concedere loro un livello di accesso più elevato nel sistema informatico centrale di gestione. Seguendo una prassi derivante da una procedura operativa standard consolidata il nuovo tipo di accesso è stato esteso a tutti i franchisee, a prescindere dalle dimensioni.

L'applicazione di questa regola sull'attribuzione delle password ha avuto un effetto motivazionale positivo sui franchisee; effetto che non era stato preventivato dal management dell'impresa. Alcuni piccoli imprenditori da noi intervistati hanno mostrato un orgoglio evidente associato al fatto di essere in possesso del livello di password "manageriale". Avere le nuove password significa, ai loro occhi, essere cresciuti di status all'interno dell'impresa. La password, che è solo un elemento dell'insieme delle attribuzioni di un middle manager, è diventata il segnale percepito di una promozione sul campo che non corrisponde al segnale trasmesso dal management.

Le motivazioni dell'iniziativa erano state, come abbiamo visto, di ordine tecnico.

E' interessante notare come, in questo caso, alla regola formale sia stato attribuito un significato molto più ampio di quanto fosse stato preventivato dal management che l'ha emanata. La reinterpretazione metonimica della regola ha portato, di fatto, ad un effetto positivo non intenzionale che si può tradurre in una maggiore forma di coinvolgimento nelle attività dell'impresa da parte di attori precedentemente considerati (dall'impresa stessa e da sé stessi) periferici, con il risultato di un loro maggiore impegno nei confronti dell'azienda.

2.2 Modelli metaforici di interpretazione delle regole formali.

Chiameremo modello interpretativo metaforico un particolare tipo di mappatura che gli attori usano per riportare il significato di una espressione da un dominio semantico ad un altro. Questo modello di mappatura può essere descritto in questo modo: il soggetto che trasmette un messaggio intende indicare una relazione tra due concetti A e B appartenenti ad un dominio. Il soggetto che riceve il messaggio (la regola) possiede questo modello di corrispondenza tra i due concetti, ma lo possiede combinato con un'altra diade di corrispondenze "analoghe" che possiamo rappresentare in questo modo: $A:B=A:C$. La trasmissione del messaggio può provocare nell'attore ricevente un'applicazione di questa seconda interpretazione anziché della più semplice corrispondenza $A:B$ (che potremmo accomunare ad una interpretazione letterale della regola). In questo caso viene tracciata una corrispondenza tra B e C, giustificata all'interno del modello cognitivo applicato dalla loro posizione analoga nei confronti del concetto A.

Il fenomeno è importante nel linguaggio di ogni giorno: basti pensare a riferimenti metaforici comuni che interessano, ad esempio, analogie con parti del corpo umano: "ai piedi delle colline", "la testa del motore" et c. Metafore di particolare vividezza assumono forza particolare, fino all'identificazione della metafora con l'oggetto che si vuole descrivereⁱⁱⁱ. Le interpretazioni metaforiche delle regole costituiscono un importante modalità di manipolazione del significato delle regole che interviene anche quando lo scopo della regolazione formale sia pienamente condiviso. Vediamone un esempio.

I controlli sulle vetture rientrate: un caso di interpretazione metaforica della regola formale

Un esempio concreto della sostituzione di procedure formali con un'interpretazione metaforica della regola è dato dagli effetti della cosiddetta "procedura dei 19 punti", relativa ai controlli da effettuare sulle auto che rientrano dal noleggio.

In questo caso l'attività era fino a poco tempo fa formalmente regolata attraverso una procedura che prescriveva esattamente il tipo di controlli che dovevano essere effettuati su ogni veicolo che veniva restituito dai clienti dopo il noleggio. In realtà la procedura è sempre stata considerata, almeno dal personale con una certa esperienza, sia pure minima, come ridondante. L'interpretazione più comune che veniva data delle indicazioni su come effettuare i 19 tipi di controlli diversi previsti formalmente era "bisogna fare i controlli che ognuno di noi dovrebbe fare prima di mettersi in viaggio con la propria macchina". Questa interpretazione è diventata la norma che di fatto regola le attività di manutenzione ordinaria, al punto tale che i manutentori non sono più in grado di ricordare esplicitamente tutti i controlli indicati dalla procedura formale. Questo non significa, tuttavia, che queste operazioni vengano condotte in maniera poco professionale, dato che gli unici inconvenienti segnalati dai clienti sono legati ad un cattivo funzionamento dell'elettronica dell'auto, particolare che esula dai controlli indicati nella procedura formale e sul quale gli operatori non hanno possibilità di intervento^{iv}.

E' interessante notare, ai fini di questo lavoro, come anche il manager che ha introdotto la regola formale dei 19 punti, sotto forma di procedura prescrittiva, alla richiesta da noi

formulata di ripetere i punti della procedura stessa, ha dato una risposta analoga a quella fornita dai manutentori, dopo aver descritto 5 o 6 dei punti previsti dalla procedura (senza peraltro rimanere fedele all'ordine prescritto)

Nel caso che abbiamo esposto il momento centrale della trasformazione del significato della regola passa attraverso un momento di reinterpretazione. In questo secondo esempio, in particolare, gli attori “leggono” la procedura formale come un’indicazione di principio, non come una prescrizione da seguire passo per passo. E’ interessante notare come l’interpretazione serva lo scopo di ricondurre un insieme di indicazioni puntuali ad una regola informale propria di un altro contesto che però risulta familiare agli attori: la manutenzione della propria auto prima di un lungo viaggio. In questo modo gli operatori riescono ad estendere il dominio di azione di routines già appartenenti al loro repertorio.

Lo scopo che la procedura formale si proponeva di raggiungere era quello di regolare in modo prescrittivo l’azione dei manutentori, dettagliando in modo preciso le azioni da svolgere e imponendosi come *benchmark* di riferimento per gli operatori.

Quello che è effettivamente avvenuto è che la procedura formale è servita essenzialmente come “segnale” per riconoscere una situazione familiare. Ricondotti alla situazione familiare gli operatori hanno “semplicemente” attivato una routine che già apparteneva al loro repertorio. Possiamo dunque concludere che lo scopo dichiarato della procedura non è stato raggiunto in modo diretto; piuttosto la procedura stessa ha funzionato da catalizzatore per indurre una rappresentazione della situazione in sintonia con il raggiungimento del risultato prefissato.

Un effetto non secondario di questa trasformazione è il passaggio da una

rappresentazione esplicita del compito vincolata ad una interpretazione letterale della procedura, ad una rappresentazione più interiorizzata da parte dei soggetti, strettamente legata al “fare”.

Willingham, Nissen e Bullemer [1989] hanno mostrato, attraverso tecniche di laboratorio, come la conoscenza procedurale di un compito possa procedere a prescindere da una conoscenza esplicita del compito stesso. In particolare il fatto che una forma di riconoscimento dei passi formali da compiere per portare a termine un’azione preceda una conoscenza di tipo implicito sembra essere fortemente dipendente dalla particolare azione che deve essere svolta. Anche per compiti estremamente semplici, come il riconoscimento di sequenze di parole [cfr. Jacoby, 1983; Roediger, 1990] sembra esserci una forte dissociazione tra l’emergere dell’una o dell’altra forma di conoscenza a seconda delle specifiche precise del compito.

Da altre osservazioni sperimentali [Cohen e Bacdayan, 1994; Egidi e Narduzzo, 1996] emerge come, nel caso specifico delle routines, diversi soggetti apprendano lo svolgimento dello stesso compito complesso con modalità diverse.

Talora emerge una rappresentazione esplicita in grado di guidare l’azione con successo, altre volte sono prevalenti rappresentazioni implicite del compito, con conseguente incapacità del soggetto di comunicarle in modo compiuto. Il resoconto che abbiamo presentato sembra confermare una dissociazione tra rappresentazioni implicite ed esplicite del compito con l’attivazione dell’una o dell’altra forma di conoscenza o, come è più tipico, di entrambe su binari paralleli. Nel caso della manutenzione ordinaria dei veicoli all’operatore viene in un primo tempo chiesto di imparare la lista delle operazioni da compiere. La pratica si sovrappone a questa forma di conoscenza dichiarativa delle operazioni da svolgere (del tipo “lista della spesa”) e genera una forma

di conoscenza procedurale, legata alle azioni. Questa forma di conoscenza viene riconosciuta come familiare e pertinente da parte del soggetto che la riporta ad un repertorio di conoscenze già noto ed utilizzato in un contesto diverso (i lunghi viaggi con la macchina privata) come abbiamo visto in precedenza. Ciò che viene formalizzato per rispondere ad una domanda diretta da parte dell'intervistatore ("In che cosa consistono i controlli sulle macchine?") è il legame tra contesto in cui deve essere usato un certo repertorio di routines ed un contesto di riferimento condiviso. Va notato che della prima formalizzazione del compito (la procedura) familiare al soggetto non si trova traccia nella razionalizzazione delle proprie azioni fornita dall'attore.

3. Conclusioni

L'aspetto determinante che accomuna questi due esempi è che esistono casi in cui **le regole esplicite vengono reinterpretate dagli attori** e trasformate in regole di comportamento effettive secondo canoni diversi da quelli manifestamente adottati dai compilatori delle regole.

E' interessante a questo proposito riprendere i due casi esposti nelle narrative per evidenziare quali siano stati gli effetti della reinterpretazione delle regole date dagli operatori sul successivo utilizzo delle stesse regole da parte del management.

Nel primo caso l'effetto motivante della concessione del nuovo livello di password ai franchisee è stato decisivo per riconsiderare la valenza complessiva della procedura di attribuzione delle password. Una interpretazione metonimica dell'attribuzione di un certo livello di password è ora apertamente incoraggiata da parte del management: il livello di prestigio associato al fatto di possedere un certo livello di accesso al sistema è considerato unanimemente un biglietto da visita importante all'interno dell'azienda.

Nel secondo caso i risultati della reinterpretazione della regola da parte degli attori sono stati ancora più notevoli. La procedura dei 19 punti è stata formalmente abolita e sostituita con una procedura di tipo “comportamentale”^v.

Il management, in entrambi i casi, si è “appropriato” di interpretazioni divergenti dalla propria, interpretazioni evidentemente ritenute più soddisfacenti ai fini dello svolgimento delle attività di lavoro. Nell’un caso si è scelto di mantenere in vigore una vecchia procedura attribuendole “ufficialmente” un nuovo significato. Nell’altro si è scelto di adeguare la formalizzazione della regola al significato “informale” che questa aveva assunto presso gli operatori.

Come abbiamo visto le regole formali sono soltanto in parte fonte di rigidità nel comportamento degli attori organizzativi. E’ vero che la regola formale riduce i gradi di libertà nelle scelte degli individui ed il suo scopo è quello di indirizzare le scelte dei singoli attori verso una classe di soluzioni che siano compatibili con i meccanismi di decisione che regolano i processi organizzativi. Le regole formali, inoltre, non solo trasmettono conoscenze già sviluppate in passato all’interno dell’organizzazione, esse controllano, rendendolo predicibile, il comportamento all’interno dell’impresa.

Tuttavia esistono casi in cui le procedure introducono, grazie alla possibilità di essere interpretate in modi non univoci dai diversi attori, margini di flessibilità di notevole importanza nello svolgimento dei compiti, provocando spesso una trasformazione consapevole del loro valore semantico presso chi ha concepito le regole stesse.

. Bibliografia

Bennis, W.G. 1969. Organization development. Reading: Addison-Wesley. (tr. It. Lo

sviluppo organizzativo. Milano: Etas Kompass. 1972).

Cohen, M.D. e Bacdayan, P.1994. Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5: 545-568.

Egidi, M. e Narduzzo, A. 1997. The emergence of path-dependent routines in cooperative contexts. *International journal of industrial organization*, 15(6): 677-709.

Jacoby, L.L. 1983. Remembering the data: analyzing interactive processes in reading. *Journal of verbal learning and verbal behavior*, 22: 485-508.

Katz, D., Kahn, R.L. e Stacy Adams, J. (a cura di). 1980. *The study of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lakoff, G. 1987. *Women, fire and dangerous things*. Chicago: The University of Chicago Press.

Lave, J., Wenger, E. 1991. *Situated learning*. Cambridge: Cambridge University Press.

Likert, R. 1967. *The human organization*. New York: McGraw-Hill.

March, J.G., Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York: John Wiley.

Mayo, E. 1933. *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge (MA.): Harvard University Press. (tr. It. *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*. Torino: UTET. 1969).

Roediger, H.L. (III) 1990. Implicit memory. Retention without remembering. *American Psychologist*, 45(9): 1043-1056.

Seely Brown, J., Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities of practice: towards a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 1: 40-57.

Simon, H.A. 1947. *Administrative Behavior*. New York: MacMillan.

Taylor, F.W. 1911. *The principles of scientific management*. New York: Harper. (tr. It.

L'organizzazione scientifica del lavoro. Milano: Etas Libri. 1967).

Terresac, G. de. 1992. *Autonomie dans le travail*. Parigi: Presses Universitaires de France (tr. It. Come cambia il lavoro. Milano: Etas Libri. 1993.).

Willingham, D.B., Nissen, M.J., Bullemer, P. 1989. On the development of procedural knowledge. *Journal of experimental psychology: Learning, Memory and Cognition*, 15(6): 1047-1060.

ⁱ Per ragioni di riservatezza chiameremo l'impresa "Autonolo" nella restante parte di questo lavoro.

ⁱⁱ La contrapposizione tra concezioni "oggettivistiche" e concezioni "esperienzialiste" del linguaggio è efficacemente tracciata in Lakoff (1987). L'assunto fondamentale delle scuole oggettivistiche è che le categorie del pensiero, ed il sistema simbolico usato per esprimerle, riflettano in modo isomorfico le categorie della realtà esterna all'attore. Il linguaggio è dunque una mappatura fedele di una realtà oggettiva costituita da categorie "date" in natura.

Le concezioni esperienzialiste hanno come assunto fondamentale l'idea che le categorie del pensiero e del linguaggio sono una mappatura del modo in cui la realtà esterna viene percepita attraverso i sensi dall'attore. La realtà esterna non "possiede", come caratteristica oggettiva, una intrinseca divisione in categorie esclusive. Le categorie sono piuttosto identificate ed organizzate dagli individui in base a percezioni sensoriali e sono dunque dipendenti da esse.

ⁱⁱⁱ Esempio particolarmente efficace, nell'ambito delle discipline aziendali, è la

reificazione del concetto di organizzazione operato nelle scuole organiciste a partire dalla metafora: organizzazione:organismo vivente.

^{iv}L'impresa valuta la bontà della prestazione di una certa categoria di operatori in base al conteggio della numerosità degli errori a loro imputabili che emergono dai reclami.

^v Nel linguaggio aziendale di Autonolo le procedure comportamentali sono quelle regole formali che mirano a dare agli attori delle indicazioni di fondo sul comportamento da tenere in particolari circostanze, senza entrare in una descrizione dettagliata dei compiti da svolgere, descrizione fornita attraverso forme articolate di training on the job e l'affiancamento a colleghi più esperti.