

# Capitolo 1

## Un quadro di riferimento per conoscere le organizzazioni in una prospettiva interdisciplinare

Come molti altri termini di uso corrente, anche quello di «organizzazione» designa, con un'unica parola, una pluralità di fenomeni che solo in parte coincidono tra loro. Si parla così indistintamente di organizzazione della società, dello Stato, della famiglia, del sistema solare, dell'atomo, della cellula e via elencando.

Quello che accomuna questi fenomeni – palesemente tra loro eterogenei – e che giustifica il ricorso all'appellativo comune di organizzazione, è di essere aggregazioni che, indipendentemente dalla natura degli elementi che le compongono, siano essi esseri umani od oggetti fisici, hanno caratteristiche non riconducibili a quelle del singolo componente. È questo il risultato che si ottiene quando, per dare coerenza all'attività dell'aggregato nel suo insieme, viene dato un ordine ai rapporti che si instaurano tra i singoli elementi che lo compongono.

### 1.1. Le organizzazioni come sistemi naturali

Nasce così l'idea – emersa soprattutto dall'analisi del mondo fisico – di organizzazione come sistema.

Ad esempio, in astronomia, si parla della 'grande macchina celeste' come l'insieme di pianeti e satelliti che costituiscono un sistema organizzato, tenuto assieme da forze gravitazionali che agiscono secondo un rigido ordine.

Anche la biologia ricorre all'idea di organizzazione come sistema per interpretare le modalità con cui gli organismi viventi coordinano le loro funzioni interne e regolano i rapporti con l'ambiente in cui sono collocati. Ad esempio, un albero è condizionato da una molteplicità di fattori che influiscono sul luogo in cui cresce: il terreno, le condizioni atmosferiche, la presenza di altre piante e animali. In questo caso, i rapporti tra i vari

elementi risultano più complessi di quelli studiati dalla fisica. L'ordine con cui sono regolati non è più rigido e fisso ma articolato e flessibile, in modo da rispondere sia alle esigenze di coerenza tra le funzioni interne sia alle esigenze di compatibilità con l'ambiente esterno che, a sua volta, potrà essere più o meno stabile.

Entrambi i modi di concepire l'organizzazione, sia quello derivato dal mondo fisico, sia quello derivato dal mondo organico, ignorano il problema dell'origine dell'organizzazione stessa.

Chi ha creato l'organizzazione e a quale scopo? Il promotore di una data organizzazione naturale viene identificato solo ricorrendo a spiegazioni di natura filosofica o religiosa.

## **1.2. Le organizzazioni come sistemi sociali**

All'idea di organizzazione come fenomeno naturale, si contrappone quella di organizzazione come fenomeno sociale. Questa concezione si rifà all'idea che le organizzazioni nascano per superare i limiti del singolo individuo, in termini di capacità fisica, mentale, conoscitiva e sociale, e per dare continuità nel tempo al perseguimento di obiettivi e scopi che vanno al di là della durata del singolo.

Per superare questi limiti, si suddivide tra più persone il lavoro da svolgere, attribuendo, ai singoli e ai gruppi, compiti e ruoli tra loro più o meno differenziati, si prevedono criteri per sostituire le persone che, per varie ragioni, non sono più disponibili, si definiscono le modalità con cui coordinare ed indirizzare i ruoli verso i fini da raggiungere.

Si tratta quindi di un atto deliberato, compiuto da uno o più individui per creare una struttura, cioè un insieme di regole che definiscono i rapporti tra le persone coinvolte in uno sforzo collettivo.

Quel che ne risulta è una costruzione sociale che si differenzia dalle altre forme di aggregazione presenti in natura e non derivanti dall'intenzionalità degli esseri umani, e che nasce e si sviluppa secondo un processo comune alle varie forme di organizzazione.

1. Per prendere forma, un'organizzazione deve individuare i criteri secondo cui definire i compiti attribuiti ad ogni componente dell'organizzazione, cioè suddividere il lavoro in forma più o meno articolata, più o meno formalizzata, in modo che a ciascun compito corrisponda un ruolo legato ad una data posizione e funzione organizzativa.
2. Se i ruoli sono in numero sufficientemente elevato, è necessario definire le modalità con cui coordinarli tra loro. Questo implica la definizione di norme di comportamento per ottenere, da parte del singolo o di un gruppo di persone, il rispetto delle regole stabilite dall'organizzazione per raggiungere gli scopi proposti, e l'esistenza di un apparato che si incarichi di controllare la corrispondenza tra i

compiti attribuiti e la loro esecuzione. A sua volta, questo apparato di controllo implica una qualche forma di gerarchia. Sotto questo profilo, un'organizzazione implica un certo grado di disuguaglianza tra i componenti dell'organizzazione, accettata più o meno volontariamente da chi ne è parte.

3. Divisione del lavoro e coordinamento sono definiti al fine di perseguire determinati obiettivi, più o meno espliciti, più o meno condivisi dai componenti dell'organizzazione e più o meno legittimati a livello sociale.
4. L'organizzazione definisce l'ambito entro il quale valgono le regole con cui viene suddiviso il lavoro e le forme di coordinamento, cioè i propri confini. Non si tratta di confini fisici, formali ed unici. Le organizzazioni coesistono con tante altre organizzazioni con le quali intrattengono rapporti più o meno vincolanti e più o meno continuativi. Anche nei confronti del singolo individuo, i confini e i limiti di un'organizzazione vanno definiti in rapporto alle diverse appartenenze del singolo (vi è implicita la distinzione tra sfera professionale e sfera privata) e ai diversi modi con cui le persone sono coinvolte nelle organizzazioni. Ad esempio, le regole che valgono per chi è membro attivo dell'organizzazione (i dipendenti) non sono le stesse che valgono per chi invece ha dei rapporti saltuari, come i clienti di un supermercato. A sua volta, chi è responsabile della direzione può essere un proprietario o un dipendente. I proprietari (cioè, ad esempio, gli azionisti) possono non essere coinvolti nella gestione.
5. Ogni organizzazione individua le risorse tecniche, economiche e finanziarie a cui ricorrere per raggiungere operativamente i fini perseguiti. A tal fine, identifica il rapporto che si instaura tra le tecnologie utilizzate, le risorse disponibili, il ruolo svolto dalle persone che sono coinvolte nell'attività organizzata e le caratteristiche dell'ambiente esterno in cui operano, sia nella dimensione economico-finanziaria che in quella normativo-legislativa.

Questi elementi, che costituiscono il minimo comun denominatore di ogni organizzazione, ne definiscono l'identità, sia a livello formale (ad esempio, società per azioni, società di fatto, cooperativa, associazione, onlus), sia a livello informale, adottando certi principi etici, ideologici, in sostanza, un insieme di valori, più o meno condivisi da tutti i componenti, che definiscono la natura specifica di ogni organizzazione, e identificano i rapporti che esistono tra i vari elementi che costituiscono l'organizzazione stessa.

Questo rende le organizzazioni aggregati ambigui per la difficoltà di definire in forma univoca gli aspetti formali e gli aspetti informali. L'ambiguità è alla base della pluralità dei modi con cui le organizzazioni

si presentano. Ne risulta che organizzazioni apparentemente simili perseguano fini diversi e, viceversa, fini simili possono essere raggiunti da organizzazioni tra loro diverse, a seconda del contesto in cui operano, delle persone che le hanno originate e che le gestiscono e delle risorse disponibili. Allo stesso tempo sono aggregati instabili, in quanto soggetti a continuo mutamento ed imprevedibili poiché i risultati delle loro azioni coincidono solo parzialmente con gli obiettivi perseguiti, quando non sono l'opposto di quanto voluto.

Questo porta a concepire le organizzazioni come sistemi complessi, specie quando sono di grandi dimensioni, e che richiedono una definizione, di volta in volta, delle caratteristiche che individuano natura e funzionamento di ogni organizzazione al fine di poterle utilizzare e gestire.

### 1.3. Gli elementi di base del sistema organizzativo

Gli elementi costitutivi sopra indicati si possono suddividere tra elementi interni ed elementi esterni all'organizzazione. È una distinzione solo parzialmente corrispondente alla realtà poiché le organizzazioni svolgono un ruolo di intermediazione tra individui e gruppi che costituiscono il sottosistema sociale dell'organizzazione – cioè l'insieme di relazioni e comportamenti che individui e gruppi svolgono all'interno di un'organizzazione – e tra organizzazione e ambiente, costituito da una complessa rete di vincoli istituzionali che riflettono la complessità delle esigenze di un sistema sociale.

Esaminiamo più dettagliatamente (vedi Fig. 1) i singoli elementi di base, partendo da quelli che possiamo identificare come elementi interni (fini, coordinamento e divisione del lavoro) e prendendo successivamente in considerazione quelli esterni (vincoli fisici e tecnologici e vincoli politico-istituzionali).

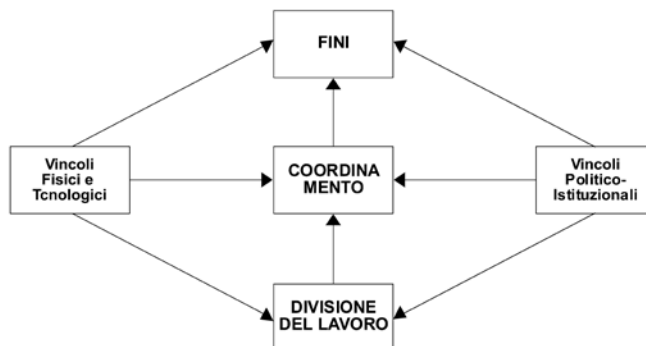


Figura 1. Gli elementi di base del sistema organizzativo

### 1.3.1. Il sistema organizzativo tra fini individuali e fini collettivi

I fini dell'organizzazione costituiscono un punto di riferimento centrale per la definizione del sistema organizzativo. Essi rappresentano gli obiettivi desiderati che, chi è coinvolto nell'organizzazione ai vari livelli, tenta di realizzare attraverso l'esecuzione dei compiti affidatigli.

La nozione di «fine» può essere vista secondo una duplice distinzione.

La prima è quella tra fini individuali e fini organizzativi e il loro grado di coincidenza. Il problema che sorge è quello di individuare chi, dentro l'organizzazione, definisce i fini organizzativi e, ricorrendo a vari strumenti, li fa accettare agli altri componenti dell'organizzazione.

La non coincidenza tra esigenze individuali ed esigenze dell'organizzazione è fonte di tensioni e conflitti che l'organizzazione deve superare per raggiungere i fini per cui è sorta ed assicurare la propria continuità nel tempo.

A tale scopo, può ricorrere ad una pluralità di strategie che vanno dall'uso di particolari sistemi di ricompense e incentivazioni, a forme di controllo più o meno autoritario, a modalità di coinvolgimento a livello individuale e di gruppo.

La distinzione tra esigenze organizzative ed esigenze individuali, come vedremo successivamente, porta a distinguere tra una prospettiva analitica che vede le organizzazioni come unità globali aventi una propria identità indipendentemente dai componenti e una prospettiva analitica che concepisce le organizzazioni come un insieme di gruppi più o meno differenziati ed autonomi.

La seconda distinzione è quella tra i fini dell'organizzazione e i fini definiti a livello di sistema sociale. È il problema della legittimità sociale dei fini della singola organizzazione e della sua rispondenza a bisogni ritenuti rilevanti sia per la società nella sua globalità, sia per particolari gruppi che la compongono. Un obiettivo ritenuto socialmente rilevante in determinati sistemi sociali ed economici è quello, ad esempio, dell'istruzione generalizzata a tutta la popolazione. Un'organizzazione, la scuola come unità di un sistema educativo, cerca di rispondere a questo bisogno collettivo ma, nello stesso tempo, cerca di rispondere a bisogni individuali di conoscenza e di apprendimento.

L'organizzazione, collocandosi in una posizione intermedia tra individuo e sistema sociale, corre il rischio di rispondere solo parzialmente sia ai bisogni del singolo sia a quelli del sistema sociale.

Infatti, l'individuo appartiene contemporaneamente ad una pluralità di organizzazioni e quindi persegue una pluralità di fini che solo limitatamente possono essere fatti coincidere con quelli di una singola organizzazione.

Il sistema sociale, dal canto suo, ha obiettivi più ampi di quelli della singola organizzazione e, rispetto ad esso, un'organizzazione si configura

come strumento che dà sostanza operativa al raggiungimento parziale di obiettivi macro-sociali (si pensi, ad esempio, agli obiettivi più generali di educazione a livello sociale e alle singole unità scolastiche).

Le organizzazioni, per poter funzionare, devono trovare un compromesso tra esigenze eterogenee, che a volte parzialmente coincidono e a volte sono totalmente opposte.

### **1.3.2. La divisione organizzativa del lavoro**

La divisione del lavoro, come abbiamo visto per i fini, è ad un tempo collegata agli elementi interni dell'organizzazione e ai vincoli esterni. In genere, si è parlato, per la dimensione esterna all'organizzazione, di «divisione sociale del lavoro» mettendo in rilievo la divisione per tipi di occupazione, di mestiere e professione svolta e collegandola ai diversi settori produttivi (ad esempio, industriale, agricolo, dei servizi).

All'interno, si parla di «divisione organizzativa» o «tecnica» del lavoro, che si basa sul grado di specializzazione delle mansioni, ovverosia sulle conoscenze specifiche richieste per lo svolgimento di ogni singola mansione, e sulla definizione delle procedure secondo cui eseguire i compiti quotidiani. Tali procedure potranno essere più o meno formalizzate, perché, accanto a quelle ufficialmente riconosciute, esistono quelle che spontaneamente nascono all'interno delle organizzazioni per ottenere risultati che possono anche non essere riconosciuti ufficialmente dall'organizzazione stessa.

La suddivisione dei ruoli deve essere formulata in modo che a ciascun componente dell'organizzazione sia chiaro il ruolo che deve svolgere, i compiti che gli sono attribuiti, a chi deve rapportarsi e chi deve rapportarsi con lui. Questa è la base della gerarchia organizzativa che regola la suddivisione tra le diverse funzioni organizzative e i diversi ruoli individuali.

### **1.3.3. Il coordinamento organizzativo**

La divisione del lavoro, ossia la specializzazione dei ruoli e delle mansioni, deve essere coerente con i meccanismi di coordinamento che vengono adottati. Il coordinamento è, in sostanza, un modo con cui viene esercitato il potere e le forme di controllo sull'attività di un'organizzazione, sia nel suo complesso, sia come comportamento individuale e di gruppo.

Il coordinamento assume diverse forme a seconda della natura e della complessità delle organizzazioni.

Il caso più semplice di coordinamento si basa su accordi informali e sul reciproco adattamento spontaneo tra i componenti di un'organizzazione. È il caso di alcune persone che remano in una barca. Se i vogatori sono in numero limitato, il coordinamento è automatico. Ma se il loro numero aumenta (si pensi alle gare di canottaggio), sarà necessario ricorrere ad un supervisore diretto che impartisca gli ordini di vogata.

Analoga situazione si ha, ad esempio, in campo musicale. Nel caso di un duo o di un trio o, al massimo, di un quintetto che esegue musica classica, i singoli strumentisti si coordinano automaticamente tra di loro. A differenza dei vogatori, i musicisti sono tenuti a svolgere compiti differenziati sulla base di uno spartito, cioè di un testo formale che aiuta il coordinamento tra i singoli: l'organizzazione, cioè il complesso musicale, distribuisce compiti individuali differenziati secondo regole formalmente definite.

Proseguendo il riferimento all'attività musicale, possiamo prendere in esame un insieme di strumentisti coinvolto nell'esecuzione di musica jazz. L'organizzazione propone uno schema predefinito, ma che, volutamente, lascia spazio alle improvvisazioni spontanee del singolo. Se il numero degli esecutori aumenta, emergerà uno strumento che farà da guida e da aggregazione per gli altri componenti del gruppo musicale. Il ruolo di guida può passare di volta in volta da un esecutore all'altro. Come nel caso precedente, vediamo che il coordinamento automatico e spontaneo diminuisce all'aumento del numero dei componenti l'organizzazione e al diminuire della standardizzazione dei compiti individuali.

Una situazione ancora più complessa si ha nel caso – per restare in campo musicale – di un'intera orchestra di musica classica. L'ampio organico, spesso superiore ai cinquanta componenti, richiede la presenza di una supervisione diretta: esiste un direttore che dà indicazioni di esecuzione a specialisti settoriali a cui vengono richiesti sforzi, a volte individuali e a volte di gruppo, secondo schemi standardizzati.

Come si può osservare, il coordinamento può essere riferito a realtà molto diverse tra di loro. Esse potranno differenziarsi per numero di componenti (dalla canoa al transatlantico), per mezzi tecnici che i singoli o i gruppi utilizzano per partecipare allo sforzo comune (violini, trombe e remi), per i modi di coordinamento che sarà più o meno automatico (vedi la canoa), spontaneo (quintetto, orchestra jazz) o gerarchico-autoritario (orchestra sinfonica con suo direttore), seguirà regole più o meno predefinite e formalizzate (presenza o meno di uno spartito da seguire) e fini più o meno condivisi dai componenti l'organizzazione. Esisterà quindi un problema di coinvolgimento degli esecutori nello sforzo comune e di incentivazione da parte di chi coordina l'attività, ricorrendo sia a mezzi più o meno coercitivi (punizioni per chi non si presenta alle prove d'orchestra, al limite, esclusione dall'attività esecutiva), sia a forme di incentivazione (spazi individuali di esecuzione, remunerazione, realizzazione individuale).

Gli esempi che abbiamo fatto si riferiscono a situazioni specifiche, cioè sono realizzate in un dato contesto. Chi rema in una canoa che sta partecipando ad una gara, svolge la propria attività in un dato ambiente fisico che sarà più o meno tranquillo o turbolento, utilizzerà strumenti di lavoro (il remo, la canoa), gareggerà con altri concorrenti e i rematori saranno eventualmente sostenuti da un allenatore che, a sua volta, sarà collegato ad una data organizzazione di canottaggio.

Analogo ragionamento vale per l'orchestra che, a sua volta, è inserita in un teatro al cui funzionamento partecipa personale che è di supporto alla produzione orchestrale: dagli addetti alle pulizie della sala al direttore del teatro, con i suoi supporti gestionali. Queste ultime persone avranno altre motivazioni per partecipare allo sforzo collettivo e ne emerge che ogni singola organizzazione può essere vista da più prospettive: da quella del singolo esecutore a quella del direttore dell'orchestra, a quella dell'amministratore del teatro con i suoi problemi di natura economico-finanziaria. Un'ulteriore prospettiva è quella del pubblico che finisce per essere il cliente del teatro e del particolare prodotto che gli viene offerto, di volta in volta, tramite le diverse forme di spettacolo.

### 1.3.4. I vincoli esterni

Le diverse forme di coordinamento sono più o meno collegate all'ambiente esterno. Gli obiettivi perseguiti, come gli strumenti utilizzati, le formule organizzative adottate e le persone coinvolte, devono essere compatibili con i valori, le istituzioni, i sistemi di potere esistenti a livello sociale e le condizioni economiche presenti in un dato ambiente. In sostanza, deve esistere una certa corrispondenza tra obiettivi organizzativi, espliciti e impliciti, e vincoli sociali posti all'agire organizzato, da un lato, e vincoli fisici, dall'altro. Ad esempio, le fabbriche possono funzionare se non inquinano l'ambiente, cioè se non utilizzano delle tecnologie pericolose, se rispettano certe condizioni del mercato del lavoro (come, ad esempio, quelle relative al lavoro minorile), se immettono prodotti non dannosi per la salute, se rispettano le regole della concorrenza o del monopolio.

Tra gli elementi esterni, un particolare rilievo assumono i *vincoli fisici e tecnologici* perché ad essi le organizzazioni hanno cercato di rispondere adottando particolari processi tecnici.

Più in generale, possiamo considerare la tecnologia di un'organizzazione come l'insieme di strumenti per trasformare degli input esterni in output di prodotto. In genere, il concetto viene utilizzato in senso ristretto e riferito a trasformazioni di tipo materiale. Nel tempo, però, la tecnologia dell'organizzazione è stata intesa non più limitatamente a prodotti fisici, ma anche a prodotti che sono rappresentati da soggetti che implicano maggiori conoscenze, come ad esempio, nel caso dei sistemi scolastici o degli ospedali. Altre tecnologie agiscono su aspetti simbolici, come le informazioni o la musica. Le tecnologie sono composte in parte da strumenti fisici (ad esempio macchine e attrezzature meccaniche), in parte dalle conoscenze tecniche e dalle capacità di chi utilizza le macchine.

Quello che va sottolineato è che le tecnologie sono un tramite tra ambiente esterno ed elementi costitutivi interni dell'organizzazione. Adottare un certo processo tecnico non originato all'interno dell'organizzazione



significa comunque modificare il comportamento delle persone, i processi di coordinamento e, in molti casi, anche i prodotti dell'organizzazione.

Non meno importanti sono i *vincoli politico-istituzionali*. Le organizzazioni sono strettamente condizionate, nel loro processo di formalizzazione, dalle condizioni istituzionali dell'ambiente in cui operano. Si pensi al sistema giuridico che condiziona la scelta della formula con cui regolare la proprietà dell'organizzazione, l'utilizzazione del personale (basti pensare al lavoro infantile e al lavoro femminile) e il ricorso a certe tecnologie ritenute socialmente dannose.

Più in generale, le organizzazioni sono condizionate dal sistema economico (si pensi al grado di concorrenza che esiste in un dato mercato e, più in generale, al grado di stabilità o instabilità dell'ambiente). Un altro aspetto importante dell'ambiente è quello della presenza di un numero più o meno elevato di organizzazioni e della loro tipologia, sia in termini di dimensioni, sia in termini di grado di sviluppo tecnologico.

Alla base dei rapporti tra organizzazione e ambiente vi è il problema della sua compatibilità con le esigenze del sistema sociale. La legittimità di un'organizzazione è ricondotta ai servizi che rende, cioè alla sua partecipazione ad un processo di sviluppo economico e alla sua capacità di stabilire un rapporto riconosciuto tra crescita organizzativa e progresso sociale.

Nel tempo, come vedremo, verrà messa sempre più in luce la tendenza delle organizzazioni a non essere più concepite come unità in sé racchiuse, ma collegate alle trasformazioni e ai vincoli della società in cui sono inserite.

#### **1.4. Le organizzazioni come strumenti di azione**

L'esame dei singoli componenti del sistema organizzativo sopra condotto si è basato sul presupposto che gli obiettivi, la divisione del lavoro, le forme di coordinamento e i vincoli ambientali siano facilmente individuabili perché formalmente definiti. In quest'ottica, ad esempio, i fini possono essere decisi da un singolo, da un consiglio di amministrazione, da una votazione di iscritti, da una norma del Governo o del Parlamento.

In altri casi, non è sempre agevole individuare la natura dei singoli componenti del sistema organizzativo. Ad esempio, la funzione di un ente pubblico che assiste, a decenni di distanza, i danneggiati da una qualche calamità naturale, sarà solo parzialmente quella perseguita ufficialmente (gli studiosi la identificano come funzione manifesta di un'organizzazione). Accanto ad essa vi è però una «funzione latente» e non ufficialmente esplicita: quella di rispondere ai bisogni di occupazione degli impiegati dell'ente. Della funzione latente non si parla esplicitamente, ma è solo per essa che l'organizzazione continua ad esistere. Si ricordi gli enti 'inutili' che periodicamente i diversi Governi vogliono eliminare ma che continuano ad esistere.

L'idea dell'autoconservazione delle organizzazioni ritorna anche in campo politico. Agli inizi del Novecento, veniva osservato come i partiti costituiti per realizzare la rivoluzione socialista continuassero ad esistere per soddisfare i bisogni della 'macchina organizzativa' che finiva per costituire un'oligarchia. Oggi si parlerebbe di «casta politica».

Anche in campo aziendale, esiste questa duplice natura delle organizzazioni. Tipico è il caso del management aziendale che dimentica di essere stato incaricato ad operare per remunerare il capitale investito dagli azionisti e si preoccupa prevalentemente di ottenere risultati che giustificano gli astronomici livelli dei salari percepiti dai dirigenti.

In altri casi, si verifica che un'organizzazione che ha raggiunto i fini pre-stabiliti o che si rende conto di non poterli raggiungere, modifichi i fini formalmente definiti inizialmente per perseguire altri fini più realisticamente raggiungibili in un contesto turbolento ed in continuo mutamento.

Questi aspetti delle organizzazioni diventano particolarmente rilevanti quando ci si propone di individuare le condizioni di funzionamento di un sistema organizzativo in uno specifico contesto e in determinato momento: dall'intenzionalità si passa alla realizzazione operativa di un programma di azione. Detto in termini più semplici, tra un programma e la sua realizzazione, c'è di mezzo l'organizzazione.

In quest'ottica, un'organizzazione può essere vista come un insieme che comprende:

- un *nucleo responsabile* dell'avvio e dell'orientamento dell'attività organizzata, cioè della definizione della missione dell'organizzazione;
- che elabora un *progetto* in cui si identificano gli obiettivi che si intende raggiungere;
- definisce un *piano esecutivo* che indica i tempi e le fasi di realizzazione del progetto;
- identifica *le risorse* (fisiche, tecniche, finanziarie) che si intende utilizzare;
- individua *le persone* che vengono coinvolte nei vari momenti dell'organizzazione, dalla progettazione alla realizzazione dell'intero programma, specificandone i ruoli da svolgere e motivandone l'impegno individuale;
- identifica e delimita il *contesto fisico-tecnologico e politico-istituzionale* in cui il progetto è formulato e realizzato.

Un'organizzazione vista come programma implica tutti i passaggi sopra richiamati: un progetto che rimane tale, può essere considerato un'utopia, ma non è di certo un'organizzazione.

Il solo insieme di risorse, senza un insieme di persone che le utilizzano come strumenti per raggiungere determinati fini, non costituiscono

un'organizzazione (si pensi ad una fabbrica, intesa come insieme di edifici e macchine, lasciati in disuso e abbandonati). Nello stesso tempo, un'organizzazione non può esistere senza risorse, perché, ancora una volta, sarebbe un piano astratto e non un progetto d'azione. Viceversa, risorse infinite non danno luogo ad un'organizzazione perché implicito nell'idea di organizzazione, vi è quella di scarsità, sia in termini di tempo individuale e di gruppo, sia in termini di risorse fisiche e finanziarie, secondo il vecchio detto: nel paradiso terrestre, prima del peccato, Adamo ed Eva non avevano bisogno né di lavorare né di organizzarsi.

L'organizzazione come programma definisce i compiti attribuiti al singolo e i rapporti che lo collegano ai gruppi che risultano dall'aggregazione di più persone per superare i limiti del singolo. Ogni programma d'azione dovrà basarsi, per la sua realizzazione, sui rapporti che si istaurano tra i diversi elementi costitutivi interni – cioè le forme concrete con cui si definisce la divisione del lavoro e le modalità operative di coordinamento – e sui vincoli esterni – sia fisici che sociali – ovverosia quell'insieme di regole più o meno istituzionalizzate, i valori sociali che condizionano gli obiettivi perseguiti, gli strumenti operativi utilizzati e le persone che, a diverso titolo, partecipano all'attività organizzativa. In sostanza, l'organizzazione deve essere compatibile ed accettata a livello macro-sociale, il che implica che l'organizzazione assuma un particolare profilo organizzativo a seconda delle contingenze temporali e ambientali in cui è inserita.

#### **1.4.1. Le condizioni di funzionamento**

Gli elementi di base dell'organizzazione come sistema possono essere visti come elementi che assicurano il funzionamento dell'organizzazione.

Per poter funzionare, cioè per poter raggiungere gli obiettivi che si propongono di perseguire, le organizzazioni devono soddisfare un insieme di condizioni:

1. Gli obiettivi perseguiti, come gli strumenti tecnici utilizzati, le formule organizzative adottate e le persone coinvolte, devono essere *compatibili* con i valori, le istituzioni, i sistemi di potere esistenti a livello sociale, le condizioni economiche e fisiche presenti in un dato ambiente. In sostanza, deve esistere una certa corrispondenza tra obiettivi organizzativi, espliciti ed impliciti, e vincoli esterni posti all'azione organizzativa. La compatibilità non è un dato raggiunto una volta per sempre, il che presupporrebbe l'esistenza di un ambiente stabile a cui corrisponde un modello organizzativo statico, ma è un obiettivo mobile che va perseguito ricorrendo a modelli dinamici che assicurano un certo grado di flessibilità e di adattamento alle trasformazioni dell'ambiente.

Lo strumento con cui le organizzazioni perseguono l'obiettivo della compatibilità con l'ambiente viene spesso identificato con la *strategia* di un'organizzazione. Vi sono due modi fondamentali per rendere compatibile l'azione organizzativa con l'ambiente. Il primo vede l'organizzazione condizionata dall'ambiente. Tipico è il caso, ad esempio, della piccola-media impresa che deve adeguarsi al cambiamento del mercato dei prodotti, alle aspettative dei clienti, al mercato del lavoro, alle trasformazioni tecnologiche legate ai processi produttivi. Il secondo modo prevede l'elaborazione di una strategia tesa a cambiare l'ambiente, sia controllando i mercati (ad esempio, la pubblicità è sostanzialmente il tentativo di creare e influenzare il mercato dei consumi), sia creando o adottando tecnologie innovative che permettano di cambiare in modo efficace l'intero processo produttivo, sia controllando, ad esempio, il processo formativo o le condizioni di assunzione della manodopera, sia influenzando i sistemi decisionali politico-istituzionali (come, ad esempio, l'attività di pressione esercitata su politici ed amministratori).

La capacità di raggiungere gli obiettivi perseguiti è in genere valutata in termini di *efficacia* organizzativa, cioè il rapporto che si instaura tra gli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti. Più alto è il rapporto tra obiettivi attesi e obiettivi raggiunti, più alto è il grado di efficacia di un'organizzazione.

2. I mezzi adottati devono essere *coerenti* con i fini perseguiti e le forme di coordinamento devono essere coerenti con i tipi di divisione del lavoro adottati. Ciò significa che, nello strutturare, cioè nel dar forma ai diversi ruoli, si dovrà seguire un principio di razionalità che viene spesso valutato in termini di *efficienza* organizzativa, ovvero il rapporto che si instaura tra risorse consumate e valore aggiunto prodotto. In genere, l'indicatore base dell'efficienza è rappresentato dall'insieme dei costi che emergono dall'attività organizzativa.

La coerenza interna tra le varie parti si basa sulla *struttura* organizzativa (in prima istanza, lo scheletro dell'organizzazione), e sui *processi*, ovverosia sulle attività che assicurano la circolazione e la dinamica interna dell'organizzazione. Volendo utilizzare un'immagine, si può pensare alla struttura dell'organizzazione come all'insieme degli elementi portanti di un edificio (ad esempio, le parti in cemento che si vedono nei palazzi in via di costruzione) e ai processi come all'insieme dei collegamenti che si instaurano tra i piani e sui piani. Secondo questa immagine, si avrebbe che, chi si occupa delle strategie, rassomiglia ad un urbanista che si interessa di come i singoli edifici (le singole organizzazioni) influenzano e sono influenzati dal tessuto urbano. A sua volta, chi si occupa della struttura, assomiglia alla figura tradizionale dell'architetto che si interessa degli elementi portanti di un singolo edificio, dando una

minima importanza all'ambiente circostante. A sua volta, chi si interessa di processi si avvicina, come funzione, agli esperti che si occupano, ad esempio, di illuminazione, riscaldamento, comunicazione interna, percorsi.

Struttura e processi costituiscono un insieme unitario che svolge la duplice funzione di stabilire la forma che un'organizzazione assume nell'adottare criteri per la suddivisione dei compiti di lavoro e per il loro coordinamento, nonché di definire il grado di accentramento dei processi decisionali.

La coerenza tra le diverse parti implica l'elaborazione di *procedure*, cioè dei singoli passi con cui procedere verso il raggiungimento dei fini e di cui avere conoscenza per poter agire all'interno di un'organizzazione. Tali procedure potranno essere più o meno formalizzate perché, accanto a quelle ufficialmente elaborate e riconosciute, esistono quelle che spontaneamente nascono all'interno delle organizzazioni per ottenere risultati che possono anche non essere riconosciuti ufficialmente dall'organizzazione stessa. L'esistenza più evidente di procedure informali emerge nel cosiddetto «sciopero bianco» quando, soprattutto nel settore pubblico, la rigida applicazione delle procedure finisce per bloccare l'intero processo organizzativo. Ne sono un esempio i doganieri quando si mettono a controllare ogni singolo bagaglio che transita sul nastro trasportatore di un aeroporto internazionale.

3. L'organizzazione deve mantenere un certo grado di *coesione* interna tra i membri che, a vario titolo, ne fanno parte. Questo pone il problema di identificare un compromesso tra esigenze organizzative ed esigenze individuali o di gruppo, in modo da evitare forme conflittuali accentuate che metterebbero in discussione la realizzazione degli obiettivi perseguiti o, al limite, l'esistenza stessa di un'organizzazione. Un ruolo fondamentale nell'ottenere coesione sono le varie forme di leadership e le modalità con cui viene esercitato il potere all'interno di un'organizzazione, ossia come sono distribuiti e collegati tra di loro i ruoli gerarchici.

A tal fine, si può ricorrere a varie forme di coinvolgimento delle persone nello svolgimento dei ruoli organizzativi attribuiti a individui e gruppi. Utili strumenti saranno le varie forme di comunicazione, di incentivazione e remunerazione, ivi comprese le forme di carriera, di coinvolgimento e di controllo sui contributi dati dai singoli e dai gruppi.

Gli indicatori della coesione interna sono meno precisi di quelli dell'efficacia e dell'efficienza. Essi consistono nell'assenza o nella limitata presenza di conflittualità, in un *clima organizzativo* in cui prevale collaborazione, fiducia e stima reciproca tra le persone e i diversi gruppi presenti in un'organizzazione, in un certo

livello di soddisfazione dei membri che si identificano con gli obiettivi organizzativi e i valori dominanti e, più in generale nella presenza di una *cultura* condivisa che sia alla base dell'identità dell'organizzazione.

Potere e cultura sono i due aspetti più inafferrabili delle organizzazioni, ma probabilmente sono quelli che risultano fondamentali per ottenere coesione all'interno di un'organizzazione, anche perché sono la base con cui, chi opera in esse, riesce a dare un significato alla propria attività.

4. Per funzionare, un'organizzazione necessita di un'adeguata *continuità nel tempo*. L'incontro casuale e di breve durata non dà luogo ad una consapevole divisione del lavoro e a forme di coordinamento, come non dà luogo al perseguimento, da parte del singolo, di obiettivi collettivi. Si sale su un autobus e si scende alla propria fermata, secondo un disegno personale, non secondo un disegno dell'organizzazione dei trasporti per la quale sono solo un cliente di passaggio. Ritrovarsi casualmente in una folla di persone per strada o in una piazza non significa far parte di una specifica organizzazione, che presuppone invece l'intenzionalità e la consapevolezza di farne parte, come nel caso di una manifestazione pubblica di protesta in cui i singoli sono intenzionalmente presenti per svolgere un'azione collettiva.

Una volta costituita, un'organizzazione, per poter funzionare, deve prevedere le modalità attraverso cui assicurarsi le risorse umane, tecniche, finanziarie, non solo nel momento costitutivo, ma anche nel tempo, prevedendo forme di manutenzione attraverso addestramento e formazione ed eventuali sostituzioni per quelle risorse che diventano inadeguate ai compiti originari o nuovi dell'organizzazione. Ciò significa ottenere una continuità nel tempo tale da giustificare l'esistenza e il funzionamento di un'organizzazione superando così i limiti temporali del singolo individuo.

### 1.5. Le grandi trasformazioni socio-economiche

Il diverso grado di importanza con cui vengono perseguite le diverse condizioni di funzionamento (che possiamo sintetizzare come «le quattro C» dell'organizzazione: compatibilità, coerenza, coesione, continuità nel tempo) si ricollega all'influsso di quattro grandi trasformazioni che caratterizzano la società moderna, quale si è andata configurando a partire dall'Ottocento: industrializzazione, burocratizzazione, ampliamento dei mercati e dei sistemi di commercializzazione e professionalizzazione.

Queste trasformazioni fanno da sfondo all'analisi delle condizioni sia di esistenza che di funzionamento delle organizzazioni.

### **1.5.1. L'industrializzazione e l'uso delle tecnologie in campo produttivo**

Una prima trasformazione accentra la propria attenzione sul processo di industrializzazione. Viene evidenziato come il sistema produttivo si basi sempre più su imprese di grandi dimensioni presenti nel settore industriale, commerciale, delle banche, delle assicurazioni e dei sistemi di trasporto e di comunicazione. Il loro successo è costituito dalla capacità organizzativa e gestionale degli imprenditori e dei dirigenti che ne sono a capo e dal sistematico utilizzo di nuove tecnologie e nuove fonti di energia.

Si pone così il problema della utilizzazione più efficiente ed efficace delle tecnologie, della responsabilità dei tecnici e dei dirigenti nell'individuare le formule gestionali più adeguate ad ottenere i risultati perseguiti, della capacità dei responsabili di coinvolgere i lavoratori subalterni nell'attività lavorativa.

L'insieme di questi problemi dà vita ad un filone di studi che trova un primo tentativo di sistematizzazione in Taylor che, negli Stati Uniti, riesamina le conoscenze empiriche acquisite sui problemi connessi all'organizzazione del lavoro industriale in un'ottica di tipo scientifico che, nella sua sostanza, vuol dire analisi sistematica dei modi di lavoro attraverso la misurazione dei tempi e dei movimenti. Sono le problematiche che storicamente risalgono a Smith ed alla sua interpretazione della divisione del lavoro come specializzazione.

Negli stessi decenni, Fayol, in Francia, avvia la prima riflessione generale sulla gestione d'impresa, riesaminando la propria esperienza in campo industriale e ricollegandosi alle teorie imprenditoriali sorte nel Settecento.

### **1.5.2. La burocratizzazione e i grandi apparati amministrativi**

Un'altra trasformazione, che si interseca strettamente con l'industrializzazione, vede nei grandi apparati amministrativi una delle caratteristiche di fondo della società in via di modernizzazione e trova negli sforzi per razionalizzare l'intervento dello Stato e delle grandi organizzazioni nel mondo economico e sociale l'oggetto degli studi organizzativi.

Questo filone, che fa del modello di tipo burocratico-amministrativo la formula organizzativa di base, trova in Weber il padre fondatore e accentra la propria attenzione sui grandi apparati amministrativi.

Gli studiosi che, direttamente o indirettamente, si rifanno a tale modello, partono dall'analisi del mutamento del ruolo dello Stato che allarga la propria sfera di intervento: da una funzione strettamente di difesa e ordine pubblico, passa progressivamente ad assumere compiti economici e sociali, creando grandi organizzazioni amministrative. Si evidenzia così il problema della burocratizzazione intesa come uno degli aspetti caratterizzanti della società moderna.