

# 22° CONGRESSO FORME ORGANIZZATIVE EMERGENTI

PASQUALE GAGLIARDI

Amministratore Delegato ISTUD

Le organizzazioni - intese come forme utilitaristiche di aggregazione sociale, volte al raggiungimento di fini specifici e governate tendenzialmente da razionalità strumentale - caratterizzano in modo sempre più marcato il paesaggio sociale.

Alle organizzazioni la società moderna assegna infatti elettivamente il compito di trasferire valori e aspettative collettive in azione sociale, e le organizzazioni si sostituiscono in misura crescente a forme comunitarie di aggregazione o le contaminano.

Da questo punto di vista, sembra compiutamente avverarsi la predizione di Max Weber che il modello di amministrazione "burocratico", fondato sulla razionalità, avrebbe gradualmente sovrappreso altri modelli di amministrazione grazie alla sua intrinseca superiorità tecnica, e l'ordine della nazionalizzazione avrebbe imprigionato l'umanità in una gabbia di ferro, cancellando le differenze culturali e producendo quello che Max Weber definiva il "disincantamento del mondo".

Da un altro punto di vista, tuttavia, in meno di un secolo la gabbia di ferro - così come l'aveva descritta Weber - si è sgretolata: una ad una, tutte le caratteristiche che facevano dell'idealtipo burocratico un congegno affidabile ed efficiente sono state erose dalle ondate di ristrutturazione organizzativa che (soprattutto nella seconda metà del Novecento) si sono succedute, e continuano a succedersi a ritmo sempre più accelerato.

La storia dell'organizzazione, come pratica e come teoria, non documenta la progressiva acquisizione di certezze, ma la crescente problematizzazione dei modelli.

L'organizzazione classica è un sistema inevitabilmente gerarchico, fondato cioè su relazioni univoche di supremazia e subordinazione.

Questo sistema opera in un territorio circoscrittibile - all'interno del quale si addensano le interazioni tra i membri dell'organizzazione, ha confini definiti ed è pertanto distinguibile nitidamente dal contesto nel quale è situato; concetti come "alto (livello)" e "basso (livello)", "centro" e "periferia" descrivono spazialmente il sistema, ma riflettono al tempo stesso criteri di divisione dei compiti basati su dicotomie nette (progettazione/esecuzione, decisione/azione, strategia/operazioni) e concezioni autocratiche di esercizio del potere; soprattutto, l'organizzazione classica deve la sua forza alla stabilizzazione delle pratiche e alla impersonalità dei ruoli (le persone passano, l'organizzazione resta), e questa visione costituisce una premessa e una promessa d'immortalità.

L'organizzazione "staff-line" incrina presto il principio di autorità e introduce la dimensione ambigua dell'autorevolezza; l'organizzazione divisionale, la delega e la gestione per obiettivi superano la dicotomia "decisione-esecuzione" e problematizzano la relazione "centro/periferia"; l'organizzazione a matrice moltiplica le appartenenze e i criteri di valutazione dell'azione; nella forma N(etwork) i confini non sono più barriere, ma membrane che collegano "morbidamente" l'impresa focale ad un sistema operativo più vasto; la così detta "impresa virtuale" - un'impresa, in effetti, del tutto reale, che semplicemente esplosa il potenziale comunicativo e interattivo delle nuove tecnologie infor-

matiche - toglie all'interazione "faccia a faccia" il tradizionale primato, svincolando definitivamente l'organizzazione dal territorio.

Tuttavia, fino a tempi relativamente recenti, non erano stati messi in discussione tre principi di fondo:

- 1) l'azienda resta l'unità chiave dell'azione economica, perché è un soggetto "distinguibile" dal contesto e, di conseguenza, responsabile (anche quando adotta la forma N: non a caso, gli studiosi del network parlano di "doppia rete" - esterna/interna - e di unità di "confine");
- 2) le organizzazioni formali restano intrinsecamente gerarchiche: è la gerarchia che le connota come meccanismo di governo delle transazioni alternativo al mercato;
- 3) le organizzazioni sono fatte per durare: la loro efficienza sta nella capacità di stabilizzare e ottimizzare la routine, e il loro fascino nella possibilità di sopravvivere agli individui che le compongono.

Anche questi principi di fondo, che parevano irrinunciabili, vengono oggi contraddetti - in vario modo - dalle forme organizzative che le imprese tendono ad adottare per affrontare le straordinarie incertezze derivanti dal rapidissimo tasso di innovazione delle tecnologie combinate con i processi continui di ridefinizione dei settori e ri-segmentazione dei mercati su scala regionale e globale.

Questi processi sono più evidenti in settori come la microelettronica, le biotecnologie, la comunicazione digitale, ma riguardano tendenzialmente tutte le imprese che operano in ambienti caratter-

zati da elevata incertezza e volatilità dei mercati.

Alcuni studiosi di organizzazione hanno definito queste forme emergenti, idonee a consentire la flessibilità e la rapidità di azione che il dinamismo dei contesti richiede, "eterarchie", per sottolinearne il principale tratto distintivo: la minimizzazione della gerarchia come meccanismo di governo delle transazioni.

L'eterarchia - che per certi versi può essere vista come una versione radicale della forma N(etwork) - esprime una logica organizzatrice nuova, che non è quella del mercato né quella della gerarchia. Laddove il mercato implica relazioni di indipendenza, e la gerarchia relazioni di dipendenza, l'eterarchia implica relazioni orizzontali di interdipendenza.

In queste forme il decentramento dell'innovazione è radicale, e riguarda virtualmente qualunque unità organizzativa; cade la distinzione tra chi produce nuova conoscenza e chi sfrutta la conoscenza esistente, l'intelligenza distribuita, e il compito di esplorare (nuovi mercati, nuovi prodotti, nuove combinazioni produttive) non è più appannaggio di funzioni specializzate ma è diffuso in tutta l'organizzazione; le risorse vengono costantemente ricombinate e impiegate per una pluralità di scopi diversi.

Questi sviluppi accrescono l'interdipendenza tra le unità e i gruppi di lavoro, ma l'interdipendenza non viene gestita gerarchicamente attraverso meccanismi standardizzati di coordinamento, sia per la complessità delle relazioni sia perché le tecnologie informatiche consentono di connettere virtualmente tutte le unità coinvolte nella rete senza la mediazione di controlli centralizzati: in misura crescente non si "riferisce", quindi, ad un superiore ma ad un altro gruppo, in una condizione di dipendenza mutua e circolare. Tutto ciò non ha nulla a che vedere con concetti quali l'organizzazione a matrice o l'idea - in gran voga fino a qualche anno fa - dei "mercati interni", in cui ogni unità considera ogni altra unità un "cliente".

L'eterarchia, infatti, rifiuta l'idea che il confine dell'impresa, e i confini delle unità che la compongono, siano definibili in base a parametri dati: l'impresa si reinventa costantemente, e il compito del management è quello di creare gli spazi

e le condizioni organizzative di questa continua reinvenzione.

La possibilità di contare sulle capacità creative di clienti e fornitori viene drammaticamente accresciuta dalle tecnologie digitali: i clienti possono diventare fornitori e, in alcuni casi (come nelle comunità on-line), generare essi stessi il prodotto, rendendo impossibile identificare e separare ciò che è "dentro" e ciò che è "fuori" dell'organizzazione; l'intelligenza è distribuita non solo dentro l'azienda ma attraverso i suoi confini.

E l'autorità distribuita non implica solo che le diverse unità debbano "render conto" l'una all'altra, ma anche che possano coesistere nello stesso spazio sociale criteri di legittimazione e valutazione delle prestazioni, molteplici e talora contraddittori, riflettenti diversi "regimi di giustificazione".

Per sottolineare queste caratteristiche di eterogeneità, dinamismo, precarietà, ambiguità delle nuove forme, e il carattere ricorsivo dei processi che le strutturano, si utilizzano - come sempre accaduto nella storia dell'organizzazione - immagini e metafore tratte da esperienze quotidiane: si parla di *moebius strip organizations* (alludendo a oggetti che producono un effetto ottico che impedisce di distinguere il dentro e il fuori), di *bricolage* (una modalità di risoluzione dei problemi che non ricorre a teorie precedenti ma si basa sui mezzi disponibili al momento, e riutilizza creativamente "avanzi" di routine, procedure e sistemi organizzativi), di *collane*, di *ibridi*, di *organizzazioni dualistiche* che combinano una base solida (bedrock) e arrangiamenti temporanei, di *piattaforme*, piuttosto che di "forme" organizzative (per indicare che esiste un insieme di risorse umane, procedurali e tecnologiche riconfigurabili a seconda delle circostanze), e così via.

Se l'eterarchia - come versione radicale della forma N(etwork) - rinnega la gerarchia e confonde i confini, essa non rinuncia al principio della persistenza e all'illusione dell'immortalità, ma lo rinforza: se l'impresa può sopravvivere agli individui, la rete può sopravvivere alle singole imprese.

Come è stato osservato, in particolare, da chi ha studiato forme eterarchiche nell'Asia Orientale, le imprese vanno e

vengono, nascono e muoiono, la rete resta. Ma il principio della persistenza viene per definizione negato da un'altra importante forma organizzativa emergente: *l'organizzazione per progetto*, che nasce come impresa collettiva temporanea, destinata per definizione a morire. Al carattere episodico del progetto si deve la sua forza e la sua debolezza. Nell'organizzazione per progetto la creatività non è vincolata dalla tradizione e l'assenza di un "futuro" da preparare consente e costringe a concentrare le energie sul presente, ma occorre inventare di volta in volta le condizioni della "partecipazione" (della motivazione, identificazione e coesione dei membri) e sviluppare una riflessività pragmatica, adattandosi agli eventi e imparando dall'esperienza, soprattutto quando il progetto nasce per fronteggiare un'emergenza.

Questa evenienza - si noti - è sempre più frequente: la crescente interdipendenza tra fenomeni naturali, assetti sociali e programmi d'azione che la tecnologia consente di delegare a soggetti "non-umani" o a ibridi "uomo-macchina" accresce infatti la complessità, e quindi la vulnerabilità e il rischio di collasso, dei sistemi socio-tecnici.

Per questo motivo lo studio delle catastrofi e della gestione delle emergenze è divenuto uno dei territori più promettenti della ricerca empirica e della riflessione teorica sulle organizzazioni: quelle situazioni rappresentano, infatti, versioni "estreme" di eventi e processi che, dal punto di vista concettuale, non sono diversi da quelli che molte imprese affrontano o attivano quotidianamente.

Che si tratti di eterarchie o di progetti, queste nuove entità economiche pongono problemi nuovi che non attengono solo alla razionalità strumentale dei modelli - e quindi non riguardano solo gli studiosi di organizzazione - ma hanno implicazioni sociali, politiche e giuridiche rilevanti.

In particolare, paiono emergere tre questioni, che non pretendo di discutere, ma mi limiterò ad enunciare.

**La prima questione** riguarda la necessità di *conciliare flessibilità e responsabilità*: se la nuova unità di azione non è né l'in-

dividuo né l'azienda - intesa come soggetto dotato di personalità giuridica - ma l'insieme fluido e precario che abbiamo descritto, dove si colloca la responsabilità? Chi e come deve rendere conto, a chi, e secondo quali criteri? È possibile, e come, rendere distinguibile e responsabile una eterarchia?

**La seconda questione** attiene alla dimensione culturale delle pratiche economiche. Le forme organizzative - intese come modi specifici di suddividere e coordinare il lavoro umano - non evolvono soltanto in funzione della mutata natura dei problemi e della disponibilità di nuove modalità per risolverli (tecnologie), ma anche in funzione del modificarsi di credenze e valori culturali e dell'emergere di nuove istanze espressive: nessuna pratica produttiva rimane esclusivamente tale, ma diventa anche immediatamente una pratica simbolica, un modo di manifestare la propria visione del mondo.

Gli studiosi delle culture organizzative hanno scoperto che le strutture concretamente adottate dalle aziende incarnano

sovente miti collettivi, più che essere dettate da norme di razionalità formale, ed è stato osservato che persino dietro i grandi modelli elaborati nel corso del Novecento dagli "scienziati" dell'organizzazione vi sono immagini e metafore tratte dalla esperienza e dalla cultura del tempo: la macchina, quando questa non evocava alienazione ma liberazione dall'incertezza dei risultati e dalla fatica fisica; l'organismo, quando si cercava nelle leggi naturali dell'adattamento delle specie all'ambiente la giustificazione per l'introduzione di relazioni sociali meno asimmetriche di quelle postulate dal centralismo autoritario del modello "classico"; il cervello, quando nell'immaginario collettivo l'intelligenza artificiale sembrava promettere uno sviluppo delle capacità cognitive immune dalla fragilità e dai limiti del cervello umano, e così via. La ricerca empirica rivela a questo proposito un interessante paradosso: la connotazione culturale delle pratiche è più marcata proprio là dove il tasso di cambiamento tecnologico ed economico è più alto.

In altri termini, *le innovazioni sembrano esigere convenzioni*. Ma se le convenzioni di una organizzazione ne ostacolano l'innovazione, in che misura e come è possibile indurre i membri dell'organizzazione a mettere in discussione i propri assunti culturali?

**Infine:** le imprese assumono sempre più la forma di "reti di trattati" e la ricerca di partnership e di alleanze diventa una costante nella vita delle organizzazioni contemporanee; ma se lo scopo delle alleanze è quello di rendere possibili prestazioni, prodotti o processi che non hanno precedenti, *in base a quali informazioni o 'segnali' possono essere valutate le qualità e le competenze dei partner?* Quale contributo alla soluzione di questo dilemma è lecito attendersi dalla semiotica o dalle scienze della cognizione e della decisione?

La risposta a questi quesiti non è facile. Penso che essi costituiscano i punti cruciali di un'agenda di ricerca che non può essere affrontata se non in una prospettiva squisitamente interdisciplinare, e istituendo un legame forte tra le esperienze pratiche e la riflessione teorica. ■