

## Il Disorientamento nell'organizzazione. La supremazia delle professioni

Pasquale Gagliardi

### Nuovi fattori di certezza organizzativa

Il XVII Seminario d'Estate di Ravello ci invita a riflettere sulla opportunità e la possibilità di creare nuovi punti di riferimento e nuovi fattori di certezza organizzativa, dando per scontato che nelle organizzazioni vi sia 'disorientamento'. Questa premessa è condivisibile, pur tuttavia con qualche cautela. Le organizzazioni – intese come forme utilitaristiche di aggregazione sociale, volte al raggiungimento di fini specifici e governate tendenzialmente da razionalità strumentale – hanno svolto e continuano a svolgere un ruolo fondamentale nella costruzione dell'ordine sociale delle società occidentali evolute, anche se si sono prodotte alcune crepe vi-

*Mano a mano che le organizzazioni si trasformano da gabbie di ferro in insiemi fluidi e precari, perdono la capacità di orientare l'azione individuale e sociale. La nuova identità sociale deriva, dunque, dall'appartenenza a comunità di pratiche*

stose in una tendenza lineare che pareva inarrestabile. In quelle società, l'identità organizzativa ha assunto una importanza cruciale nella definizione dell'identità sociale e dell'immagine di sé: il fatto di appartenere a una determinata organizzazione può infatti influenzare il prestigio sociale e l'autostima più del fatto di possedere una particolare competenza.

L'allarmismo crescente degli esponenti della cosiddetta sociologia critica costituisce a mio avviso una riprova della diffusione di questo fenomeno. Questi studiosi, mossi da interessi che Habermas ha definito emancipatori, concepiscono le organizzazioni come strumenti di dominio e ritengono deprecabile l'identificazione dei di-

pendenti con gli obiettivi delle organizzazioni per le quali lavorano. Per questi studiosi è come se vi fossero identità sociali legittime (quelle che si acquisiscono nella famiglia, nella scuola, nella comunità occupazionale o di vita) e condizioni, come quella lavorativa, che si vorrebbe fossero sempre l'oggetto di una scelta consapevole e strumentale di un soggetto che non iscrive quella condizione tra i fondamenti del sé. E invece, come si è detto, assai spesso l'identità organizzativa gioca un ruolo essenziale nella costruzione complessiva dell'identità personale: l'organizzazione per cui lavori può contare quanto e più del lavoro che fai. Perché? Solo se riflettiamo sulle ragioni per cui le organizzazioni sono state – e continuano ad essere – fattori di certezza, autentiche bussole per la ricerca del senso (di se stessi e del mondo nel quale si trovano catapultati milioni di individui), possiamo capire le ragioni del disorientamento, le ragioni di quelle crepe sempre più avvertibili, e discutere di nuovi fattori di certezza.

### La gabbia di ferro

Non v'è dubbio che i sistemi di

cooperazione ispirati a criteri di razionalità strumentale caratterizzino in modo inconfondibile il paesaggio sociale della modernità. A questi sistemi, prioritariamente, la società assegna il compito di tradurre valori, desideri e propositi collettivi in azione sociale, e le organizzazioni sostituiscono progressivamente o contaminano forme comunitarie di aggregazione (naturali, spontanee o modellate dalla tradizione): le chiese non contano più solo sulla Provvidenza o sulla spontanea generosità dei fedeli per procurarsi sussidi ma adottano tecniche di marketing; un club sportivo che si rispetti – anche dilettantistico – non può non avere un manager; le associazioni di volontariato reclutano professionisti; comunità utopistiche si sforzano di tradurre visioni idealistiche in piani e obiettivi operativi. Da questo punto di vista, sembra compiutamente avverarsi la predizione di Max Weber che il modello di amministrazione burocratico, fondato su principi di razionalità strumentale, legalità e certezza, avrebbe gradualmente sostituito altri modelli di amministrazione grazie alla sua intrinseca superiorità tecnica,

e l'ordine della razionalizzazione avrebbe imprigionato l'umanità in una 'gabbia di ferro', cancellando le differenze culturali e producendo quello che Max Weber definiva il "disincantamento del mondo".

Come è noto, la teoria della gabbia di ferro è stata oggetto di revisioni critiche, da parte di almeno due correnti di pensiero. In primo luogo, Powell e Di Maggio, nel loro celebre saggio fondativo del neo-istituzionalismo organizzativo, non negarono né l'omologazione delle strutture né l'ingabbiamento delle condotte individuali, ma attribuirono entrambi gli effetti – piuttosto che alla adozione universale dell'ordine della razionalizzazione – alla tendenza delle organizzazioni ad adottare cerimonialmente forme organizzative incarnanti miti collettivi. D'altro lato, i fondatori della cosiddetta antropologia organizzativa non hanno negato l'effetto di ingabbiamento ma hanno contestato l'omologazione culturale, attribuendo l'uniformità locale delle condotte alla adozione di paradigmi culturali idiosincratici. Questa è la tesi che sosterrò. Le organizzazioni orientano la vita individuale e sociale – e ne condizio-

nano la qualità – non in virtù della logica universale della razionalità ma in virtù di dinamiche culturali locali. Ma sono alcune caratteristiche essenziali dell'idealtipo burocratico che rendono le organizzazioni particolarmente adatte ad essere culture *bearing milieu* ('terreni di cultura', nel significato letterale e metaforico dell'espressione), ed è il venir meno di queste caratteristiche che – rendendo le organizzazioni meno adatte ad essere terreni di cultura – ne riduce indirettamente la forza orientatrice.

**Caratteristiche e smagliature**  
Quali sono le caratteristiche fondamentali – da questo punto di vista – dell'idealtipo burocratico? L'organizzazione classica:

- è un sistema inevitabilmente *gerarchico*, fondato cioè su relazioni univoche di supremazia e subordinazione;
- opera in un *territorio circoscrittibile*, all'interno del quale si addensano le interazioni tra i membri dell'organizzazione;
- ha confini definiti (in senso letterale o metaforico: si sa chi è dentro e chi è fuori dell'organizzazione) ed è pertanto 'individuabile' all'interno del con-

testo 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 tendenzialmente su dicotomie* (progettazione/esecuzione, innovazione/routine, strategia/operazioni);
- deve soprattutto 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*.

Una rapida rassegna dei più importanti modelli organizzativi che si sono affermati nel corso del tempo permette di identificare le principali smagliature che essi hanno introdotto nella 'gabbia di ferro'. 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 dipendenze, le appartenenze e i criteri di valutazio-

ne 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 esplose il potenziale comunicativo e interattivo delle nuove tecnologie informatiche – toglie all'interazione faccia a faccia il tradizionale primato, svincolando l'organizzazione dal territorio. Tuttavia, fino a tempi relativamente recenti, non erano stati messi in discussione tre principi di fondo:

- 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);
- le organizzazioni formali restano intrinsecamente gerarchiche: per quanto temperata da meccanismi di partecipazione che mirano a farne delle democrazie, è pur sempre la gerarchia che connota le organizzazioni come meccanismo di governo delle transazioni al-

ternativo al mercato;

- le organizzazioni sono fatte per durare: la loro efficienza sta nella capacità di stabilizzare e ottimizzare routine e il loro fascino nella possibilità di sopravvivere agli individui che le compongono.

Questi tre principi più degli altri (che erano stati presto erosi dalle ondate di ristrutturazione organizzativa che si sono succedute a ritmo sempre più accelerato nella seconda metà del Novecento) concorrono – con modalità e per ragioni diverse – a fare delle organizzazioni degli eccellenti terreni di cultura, perché favoriscono lo svolgersi del processo che Selznick ha definito istituzionalizzazione. La macchina organizzativa progettata razionalmente perde progressivamente la sua purezza: nessuna pratica produttiva rimane esclusivamente tale ma diventa anche col tempo una pratica simbolica, un modo di manifestare la propria visione del mondo. La stabilizzazione delle routine consente ed esige la definizione di sistemi di significato accettati come premesse e condizioni dell'azione collettiva; la distribuzione ineguale del controllo delle risorse accelera i processi in-

tersoggettivi di negoziazione di tali sistemi di senso; la individuabilità dell'azienda la rende un possibile oggetto di identificazione emotiva; la promessa di immortalità favorisce la idealizzazione del compito – che da *task* diventa *mission* – e rende desiderabile l'identificazione possibile.

Orbene, anche questi tre principi di fondo, che parevano immutabili, 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 ri-definizione 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 caratterizzati 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*,<sup>1</sup> per sottolinearne il principale tratto distintivo: la minimizzazione della gerarchia come meccanismo di governo delle transazioni.

### L'eterarchia

L'eterarchia – che per certi versi può essere vista come una evoluzione o una versione radicale della forma N(etwork) – esprime una logica organizzativa 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 l'innovazione è decentrata e riguarda virtualmente qualunque unità organizzativa; cade la distinzione tra chi produce nuova conoscenza e chi sfrutta la conoscenza esistente, l'intelligenza è 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'interdipenden-

za tra le unità e i gruppi di lavoro, ma l'interdipendenza non viene gestita gerarchicamente attraverso meccanismi convenzionali 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, quindi, non si riferisce (riporta, risponde) a un superiore ma a un altro gruppo, in una condizione di dipendenza mutua e circolare.

Tutto ciò non ha nulla a che vedere con 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 pos-

sono diventare fornitori e, in alcuni casi (come nelle comunità *online*) 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 quindi non solo all'interno dell'insieme approssimativamente identificabile – secondo i criteri tradizionali – con l'azienda, ma attraverso quelli che eravamo abituati a considerare i confini dell'azienda. 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 e ambiguità delle nuove forme, e il carattere ricorsivo dei processi che le strutturano, si utilizzano – come è sempre accaduto nella storia dell'organizzazione – immagini e metafore tratte da esperienze quotidiane: si parla di *moebius strip organizations*<sup>2</sup> (alludendo a oggetti che producono un effetto ottico che impedisce di di-

stinguere 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 *collage*, di *piattaforme*<sup>3</sup>, 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.

#### L'organizzazione per progetti

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'*orga-*

nizzazione per progetto, che nasce come impresa collettiva temporanea, destinata per definizione a morire. Al carattere episodico del progetto si devono 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 (presente, perché non esiste passato), soprattutto quando il progetto nasce per fronteggiare un'emergenza. Questa evenienza – si noti – è sempre più frequente. Esiste oggi una 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: questo accresce 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.

#### La rinascente supremazia delle professioni

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. Basti pensare alla necessità di conciliare flessibilità e responsabilità: se la nuova unità di azione non è né l'individuo 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? Ma

torniamo al nostro tema: il disorientamento. Se questi insiem fluidi e precari non consentono la costruzione di stabili sistemi di senso, chi ci aiuterà a costruire (per usare una efficace espressione di Di Chiara<sup>4</sup>) le corazze – ingombranti ma indispensabili – con le quali difenderci dalla nostra ignoranza del mondo? La mia opinione è che l'enfasi tornerà sulle professioni, e il pendolo segnalerà una rinascita supremazia delle comunità occupazionali sulle comunità organizzative.

Questa tendenza si è già manifestata in tutta la sua evidenza nell'area del *project management*. Anche quando questa pratica viene svolta nell'alveo di grandi organizzazioni, i *project managers* tendono a identificarsi con la professione più che con l'azienda per la quale allestiscono e gestiscono le organizzazioni temporanee delle quali sono responsabili; esigono le certificazioni del *Project Management Institute* (l'istituzione internazionale che codifica e custodisce le norme tecniche e deontologiche della professione), pagano spesso personalmente la propria formazione professionale.

Un altro sintomo della rina-

sciente supremazia delle professioni è lo stupefacente sviluppo delle comunità professionali virtuali, rese possibili dalle tecnologie di rete. L'aspetto paradossale è che definiamo virtuali comunità che, grazie alla rete, diventano finalmente reali. Intendo dire che, tradizionalmente, la comunità professionale è un gruppo di riferimento ideale, al quale si sente di appartenere, ma per la maggior parte dei membri il sentimento di appartenenza non è sostenuto da interazioni sociali di intensità paragonabile a quella delle interazioni che si stabiliscono tra i membri di una comunità organizzativa. Si leggono le stesse riviste, qualcuno partecipa alle attività delle associazioni professionali se sono formalmente costituite, l'occasione più frequente d'incontro sono i programmi di formazione destinati alla categoria professionale da istituti specializzati. Oggi la rete offre finalmente un contesto che moltiplica le occasioni di comunicazione, di confronto, di scambio tra persone che esercitano la stessa professione in diverse organizzazioni, ed è più probabile (o, forse, è finalmente possibile) che l'apparte-

nenza ad una comunità occupazionale e la propensione a condividerne i codici tecnici ed etici prevalga sull'appartenenza a una organizzazione e sulla propensione a idealizzarne il ruolo e gli scopi.

Vorrei concludere – come avevo iniziato – con una cautela. Abbiamo parlato di forme organizzative emergenti e di erosione marginale di istituzioni che hanno radici antiche e solidamente ramificate. E non finirà mai di stupirci la capacità della storia di smentire le nostre previsioni sul futuro. Tuttavia, non possiamo resistere alla tentazione di immaginarlo.

1. Il termine è stato coniato da Hedlund (cfr. G. Hedlund, "The Hypermodern MNC. A. Heterarchy?", in *Human Resource Management*, 25,1, 1986).

2. C. Sabel, "Moebius-Strip Organizations and Open Labor Markets: Some Consequences of the Reintegration of Conception and Execution in a Volatile Economy", in P. Bourdieu, J. Coleman (a cura di), *Social Theory for a Changing Society*, Westview Press, Boulder, 1991.

3. C. Ciborra, "The Platform Organization: Recombining Strategies, Structures and Surprises", in *Organization Science*, 7, 2, 1996.

4. G. Di Chiara, *Psicoanalisi: natura e cultura*, in *Rivista di Psicoanalisi*, XXXII (3), 1986, pp. 343-351.

Pasquale Gagliardi è amministratore delegato dell'Istud, docente di Sociologia dell'Organizzazione alla Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Cattolica di Milano, Segretario Generale dell'Associazione Giorgio Cini.

