

Introduzione

I giovani oggi dovranno imparare a muoversi tra le organizzazioni come i loro antenati impararono a coltivare i campi e ad allevare bestiame.

Peter Drucker

La nostra è una società fondata sulle organizzazioni e le organizzazioni sono una caratteristica importante, se non la più importante, delle società moderne. Le organizzazioni possono raggiungere obiettivi che sono al di là delle possibilità di qualsiasi individuo da solo, dal costruire un grattacielo al mandare una sonda su Marte.

La prevalenza delle organizzazioni in ogni ambito della vita sociale è un indicatore della loro importanza. Le organizzazioni erano presenti anche in civiltà antiche – in quella cinese, indiana, greca, romana – ma solo nelle società industrializzate moderne troviamo moltissime organizzazioni impegnate nella realizzazione di numerosi compiti assai diversi tra loro.

La nostra economia sarebbe impensabile senza la moderna *organizzazione aziendale*, tolta la quale non esisterebbero i mercati; lo Stato stesso non potrebbe esistere privato dei suoi apparati amministrativi; gli eserciti sono organizzazioni, e così pure gli ospedali, le chiese, i partiti politici, e via dicendo. Sino a poco tempo fa, questo fenomeno è stato oggetto dell'attenzione delle scienze sociali solo in via marginale. La sociologia e la psicologia sociale hanno cominciato a dedicargli alcune analisi negli ultimi decenni, così come la scienza politica e la stessa economia. Tutti questi contributi, per di più, sono venuti a svilupparsi in maniera sconsiderata, in un interscambio tra discipline diverse reso difficile anche dalle cattive abitudini parrocchiali degli accademici. Ma il fatto che il fenomeno organizzativo sia uno dei perni dei moderni sistemi sociali emerge con sempre maggiore forza, e i contributi dell'analisi organizzativa si stanno diffondendo in tutte le scienze umane.

Questo libro si propone dunque allo stesso tempo di fare il punto sui contributi che le scienze sociali hanno dato alla comprensione del fenomeno organizzativo e di organizzare attorno al paradigma organizzativo gli sviluppi più recenti delle scienze umane. Ne risulta un lavoro sfaccettato, con almeno due chiavi di lettura: una teorica e una pragmatica, e quest'ultimo è probabilmente l'aspetto più interessante. Cercheremo infatti di passare dai modelli teorici alla descrizione di esempi concreti, mostrando la rilevanza pragmatica di ogni approccio analizzato.

Oggetto del nostro discorso sarà come pensiamo e valutiamo l'agire e il vivere nelle organizzazioni: proveremo a rendere accessibili, concreti e attuali concetti importanti, incoraggiando il lettore – attore, agente e decisore all'interno delle tante realtà organizzative di cui è parte – a mettere in relazione teoria, concetti e modelli con la propria esperienza e il proprio vissuto nelle organizzazioni in cui si svolge il suo agire quotidiano. Un approccio riflessivo per stimolare la traduzione delle conoscenze in pratica, a partire dal presupposto che non esiste in natura una e una sola *best way* organizzativa predefinita: esiste invece una grande varietà di soluzioni organizzative, più o meno adeguate in rapporto al grado di incertezza e di complessità del compito di volta in volta assegnato.

Questo libro sposa una prospettiva squisitamente interdisciplinare, anzitutto tra psicologia, economia e sociologia, non escludendo, peraltro, la politica e l'antropologia.

La complessità degli scenari e le rapide trasformazioni del mondo produttivo e lavorativo richiedono, infatti, il concorso di differenti saperi e approcci, per offrire chiavi di comprensione e di analisi più articolate, pertinenti e rilevanti. In particolare la coniugazione delle prospettive proprie dell'economia e della psicologia del lavoro e dell'organizzazione permette di combinare il concetto di organizzazione nei suoi elementi materiali e immateriali, di *sistema tecnico-produttivo* e di *sistema sociale*. Da un lato, infatti, l'imprescindibile riferimento all'attuale processo di globalizzazione spinge a cogliere come le organizzazioni si trasformino nel loro rapportarsi alle modalità di crescita e di sviluppo dei mercati, aprendosi alle sfide di un'innovazione che riguarda tanto gli imprenditori che attivano una startup in un garage, quanto i direttori di corporation multinazionali. Dall'altro le spinte innovative sono chiamate a tener conto di dimensioni e bisogni sociali, che includono l'attenzione a posti e condizioni di lavoro, aspetti di benessere individuale e collettivo, sviluppo educativo, sociale e civile della comunità, secondo un modello di crescita economica non disgiunto da un effettivo miglioramento della vita quotidiana delle persone. La sfida sottesa al comune esercizio di una lettura dell'organizzazione a partire da una duplice e convergente prospettiva, economica e psicologica, è quella di un rinnovato sguardo e di una diversa interpretazione di ciò che abitualmente viene definito come risorse umane. Si tratta di andare oltre una visione che concepisce la manodopera come la somma di individui, intercambiabili, facilmente sostituibili a fronte dei flussi e delle convenienze, anziché soggetti portatori di storia e di cono-

scenza, capaci di relazioni e di investimento proattivo. Lo sviluppo di dimensioni intersoggettive appare oggi essere una chiave distintiva per fronteggiare situazioni e cambiamenti rapidi e imprevedibili, in cui il continuo sovrapporsi di riorganizzazioni, mutamenti repentini e sfide produttive può essere sostenuto solo dal superamento di un paradigma organizzativo basato sulla strumentalità e sul controllo.

Centeremo il nostro argomentare sulle nuove *forme organizzative* e l'attenzione lentamente si sposterà sull'*organizzare*, concetto legato sia alla *struttura* sia al *processo*. L'organizzare diviene un atto strategico, che orchestra un cambiamento di tipo sistemico e gestisce in modo attento gli imperativi contraddittori dell'organizzazione: se da un lato l'analisi empirica evidenzia che la *gerarchia formale* è ancora presente come uno sfondo istituzionale, dall'altro non è così cruciale nel determinare le attività organizzative o le competenze. Nuovi sottili meccanismi di coordinamento tra parti distinte tengono infatti insieme i *processi informali* e sociali dell'organizzazione e la definizione dell'organizzazione in termini puramente distributivi si allontana verso nozioni più *relazionali*. Nuovi concetti entrano nel dizionario della progettazione organizzativa, come quello di *fiducia*. Vista come parte integrante della progettazione di un gruppo e delle dinamiche di un team, la fiducia può sia creare forme organizzative, sia essere creata da loro, soprattutto nello sviluppo di team temporanei in situazioni di compiti intensi.

Le organizzazioni saranno descritte come sistemi *disegnati razionalmente* e come collettività sociali *storicamente costituite*, inserite nel loro ambiente, interpretabili da differenti angoli e analizzabili a diversi livelli. Variano nel tempo e nello spazio ma tendono all'imprinting (è cioè probabile che mantengano le caratteristiche acquisite al momento della loro fondazione).

Il livello della nostra analisi varierà a seconda del fenomeno organizzativo da spiegare, sia esso il comportamento dei *singoli partecipanti* all'interno dell'organizzazione, il funzionamento e le caratteristiche dell'*architettura organizzativa* o le azioni delle organizzazioni viste come *entità collettive*. Emergerà la presenza di razionalità multiple al loro interno, sottolineeremo che la costruzione di senso è una parte importante dell'azione manageriale e che i processi decisionali non sempre accadono come le teorie insegnano. E alla fine sarà evidente – ci auguriamo – che non si può non organizzare e che dunque le scelte organizzative non sono solo una prerogativa del management, ma un suo diritto e dovere.