Introduzione

di *Federico Butera*

Cinque anni di lavoro

Studi Organizzativi - Nuova Serie compie cinque anni. In questi anni ha pubblicato 97 lavori di circa 100 scienziati affermati e di giovani studiosi, con un accentuato processo di selezione e referaggio, che rende oggi la pubblicazione di un articolo sulla nostra rivista un'attestazione di qualità. Hanno contribuito alla rivista tutte le discipline e quasi tutte le scuole italiane che si occupano di organizzazione. Studi Organizzativi ha acquisito il carattere dell'unica rivista universalistica italiana di scienze organizzative. Una grande varietà di tematiche organizzative sono state trattate in ricerche empiriche e saggi. Abbiamo ospitato contributi di importanti colleghi stranieri.

Questo è il risultato della capacità di guida del Comitato di Direzione, del supporto del Comitato Scientifico, della qualità dei contributi offerti alla rivista e del grande e prezioso lavoro assicurato alla Rivista da parte del Coordinatore della Redazione.

Partendo dalla piattaforma della raggiunta affermazione scientifica della rivista, i programmi per il prossimo periodo tendono a imprimerle ulteriori profondi miglioramenti. Verranno intensificate le collaborazioni internazionali. È allo studio una edizione in inglese che raccoglierà periodicamente i contributi pubblicati, internazionalmente più rilevanti. Sono in corso di preparazione due numeri speciali curati da Sebastiano Bagnara, che rielabora i principali contributi di un convegno internazionale sulla transizione nel lavoro, e da Emilio Bartezzaghi, che rende disponibile l'elaborazione di lavori della Società di Ingegneria Gestionale e altri ancora. Sono allo studio alcuni numeri sulle grandi "Scuole" di organizzazione fiorite in Italia fra l'impresa, la professione e l'Università. Un maggior spazio verrà offerto a esperienze e riflessioni che provengono da voci colte del mondo dell'impresa e della pubblica amministrazione.

Questo è un numero straordinario per celebrare il primo lustro di vita della rivista rinnovata. In esso pubblichiamo i contributi di alcuni importanti studiosi e studiose che offrono una prova dell'importanza delle discipline organizzative per la soluzione di problemi rilevanti della società italiana.

I contributi di questo numero, nella loro profonda diversità, convergono tutti nell'affermare orgogliosamente una nuova centralità delle organizzazioni. Dimensioni come istituzioni, politica, cultura, responsabilità legali, cooperazione, gestione della conoscenza, comunità di pratica, sense making non sono altro dall'organizzazione ma ne rappresentano componenti analizzabili e leve in qualche misura governabili. Dopo un periodo di realizzazioni epocali (come quelle associate allo sviluppo delle amministrazioni moderne e del taylor-fordismo), di sviluppo di importanti metodologie e di professioni organizzative (i tempi e metodi, l'analisi degli organici, la progettazione delle macrostrutture, etc.) e di studi organizzativi di altissimo livello (da Weber a Chandler, da Taylor a Touraine), le dimensioni formali dell'organizzazione classica apparvero insufficienti a comprendere e gestire le imprese e le pubbliche amministrazioni. Così altre soluzioni, altre pratiche ed altri studi hanno occupato spesso il campo dell'organizzazione. La strategia, l'economia aziendale, le operations industriali, l'informatica, la logistica, la gestione delle risorse umane, la formazione e molte altre hanno talvolta smembrato l'unitarietà del fenomeno organizzativo e hanno preteso di essere esse sole le discipline legittimate, di disporre delle professioni chiave e delle soluzioni esplicative e/o "organizzanti".

Questo numero scritto da studiosi di diverse discipline e in linea con lo stile di altri contributi dei numeri precedenti, mostra che modelli organizzativi, metodi di analisi e progettazione sono per natura multidisciplinari e sempre più lo saranno. Mostrano che le strutture latenti delle comunità sociali sono altrettanto o più importanti delle strutture formali che avevano dominato teorie e pratiche dell'organizzazione classica. Occorre infine disporre di idee forti su ciò che porta ad unità strutture, processi e meccanismi organizzativi se si vuole governare e rendere efficace ed efficiente l'organizzazione. Questo riapre la questione dei paradigmi organizzativi.

I lavori contenuti in questo numero mostrano che gli studi organizzativi possono dare contributi importanti a questioni acute del nostro tempo: Perrow solleva la questione della natura e del futuro del modello di capitalismo introdotto all'inizio del secolo scorso dalla grande impresa americana. Butera contribuisce a dare una risposta ai problemi e ai guasti della *naked technology* e di quegli approcci pan-tecnologici che stanno creando problemi alle imprese e alle pubbliche amministrazioni. Pichierri ridefinisce le condizioni organizzative per lo sviluppo locale nei nuovi distretti estesi. Rebora riporta i risultati di uno studio che profila i diversi tipi di leader nell'impresa e contribuisce alla identificazione di modelli di sviluppo del management nell'impresa italiana. Catino analizza in modo aggiornato il più grave disastro aereo italiano e i problemi tutti aperti della prevenzione dei grandi rischi. Gherardi affronta il problema della riduzione dell'ambiguità nelle comunità di pratica come un processo di apprendimento, problema cruciale in comunità come sale operatorie,

comunità di scienziati, comunità politiche, comunità creative e tantissime altre dove un comune *sense making* è indispensabile per conseguire risultati. Dioguardi formula proposte per la riconciliazione di cultura tecnica e umanistica nella formazione delle nuove generazioni in particolare nel Mezzogiorno d'Italia e per lo sviluppo di lavoratori creativi.

Sembra, leggendo questi lavori, che si possa aprire una stagione di forte ripresa dell'attenzione operosa sull'organizzazione. Può riprendere la sperimentazione sui modi e sui modelli di progettazione e di gestione delle organizzazioni.

Apre il numero un saggio molto importante di Charles Perrow, uno dei più grandi sociologi dell'organizzazione, che nel suo saggio *L'influenza delle istituzioni politiche sulla nascita delle corporation americane* rielabora alcuni punti cruciali del suo *Organizing America: Wealth, Power, and the Origins of Corporate Capitalism.* Esso è un contributo notevole nel solco dei grandi classici e pone gli studi organizzativi ad un livello alto della storia sociale e della teoria sociale. Il metodo seguito da Perrow è quello di un'analisi storica di un fenomeno economico e sociale che sta alla base delle discipline e delle pratiche organizzative: la nascita della grande *corporation* e della sua organizzazione verticalizzata caratterizzata da coordinamento gerarchico e divisione del lavoro spinta. L'analisi di Perrow spiega il rapido sorgere delle grandi *corporations* che fino alla fine dell'ottocento quasi non esistevano e ne identifica la ragione nel contesto istituzionale americano (caratteristiche e debolezza dello Stato) piuttosto che nelle esigenze di economia di scala o di sviluppo tecnologico. La crescita delle grandi corporations ristruttura non solo l'economia ma soprattutto la società, trasformando il lavoro, incorporando entro l'impresa vaste porzioni di processi e strutture economiche e sociali, appartenenti fino ad allora al mercato e alle comunità sociali e dando luogo a processi di concentrazione del potere sottratti al controllo democratico o sociale. È la grande società per azioni che fa da balia al taylor-fordimo e non viceversa. È, a sua volta, l'organizzazione taylor-fordista della grande impresa (grande costrutto socio-tecnico) che finisce con il modellare il capitalismo americano. Ma per Perrow la storia poteva e può essere diversa. Diverse possono essere le soluzioni come ad esempio la crescita attraverso la rete organizzativa invece che attraverso l'organizzazione verticalizzata. Le tesi di Perrow sono oggetto di viva controversia. Certo è che egli reimmette gli studi organizzativi nel cuore delle teorie di spiegazione della storia attribuendo ad esse capacità esplicative delle grandi trasformazioni della società. Le sue tesi sostengono la "costruzione organizzativa" dello sviluppo economico e sociale, sia negli aspetti positivi che negativi. Le sue categorie di analisi sono profondamente multidisciplinari: l'analisi storica, economica, politologica, sociologica vanno a convergere in studi organizzativi senza alcuna restrizione disciplinare.

Federico Butera, nel suo saggio *Reti digitali di organizzazioni reali,* analizza i presunti processi di virtualizzazione delle organizzazioni che avrebbero luogo in presenza dello sviluppo delle tecnologie della informazione e della comunicazione. In questo lavoro si mostra come non esistono organizzazioni

virtuali e non vi è alcuna dissoluzione delle strutture ma è invece in corso la nascita di forme strutturali nuove, di cui si dà conto. Le nuove organizzazioni sono, come quelle tradizionali, composte da burocrazia e da comunità, da strutture formali e da strutture latenti. Diversamente però da quelle tradizionali il peso e l'importanza delle dimensioni o piattaforme latenti e comunitarie diviene enormemente più rilevante. La *Gemeinshaft,* che era stata marginalizzata e separata dalla *Gesellshaft* dell'organizzazione razionale nelle grandi burocrazie industriali e pubbliche, rientra in forza nelle organizzazioni. Tornano ad essere dominanti forme individualizzate di impresa costituite da nuovi sistemi integrati di strategia, organizzazione, tecnologia e persone. Viene esaminato infine il caso di internet e della cosiddetta electronic-business (r)evolution che si rivela un grande caso di innovazione sociotecnica, in cui insieme alle tecnologie vengono riprogettate - con nuovi paradigmi e nuove relazioni reciproche - le strategie, le organizzazioni, i sistemi professionali, il ruolo dei consumatori e degli addetti.

Angelo Pichierri nel suo *Tesi per lo sviluppo locale* ridefinisce concetto e proprietà dello sviluppo locale con particolare riferimento alle interazioni fra grandi medie e piccole imprese. Nel saggio viene disaccoppiato il presunto rapporto biunivoco fra bene pubblico e attore pubblico. L'attore pubblico, promotore di sviluppo, produce sì beni pubblici ma ne incoraggia anche la produzione da parte di altri attori, anche attraverso una gamma di strumenti che vanno dalle facilitazioni fiscali alla fornitura di servizi reali di vario genere. In una prospettiva orientata allo sviluppo, il trasferimento di risorse dal pubblico al privato è tanto più fruttuoso quanto più il privato contribuisce direttamente o indirettamente alla produzione di beni pubblici. Nel saggio inoltre si mette in evidenza che nella letteratura distrettuale si insiste sull'aspetto comunitario e sulla sostanziale condivisione di valori favorevoli alla competitività del distretto, col risultato che questo tipo di comunità può avere aspetti chiusi e asfittici. La coesione sociale non esclude per l'autore la presenza di interessi diversi, il cui potenziale contrasto va negoziato. Oltre all'aggregarsi di piccole e medie imprese sul lato della domanda di servizi e la relazione con i soggetti pubblici, Pichierri mostra come imprese medie e grandi e *global players* possono entrare dentro i giochi della cooperazione locale. Infine il lavoro mostra come la rete è la forma organizzativa caratteristica dello sviluppo locale, applicata all'impresa distrettuale, al distretto nel suo complesso, a sistemi produttivi locali. La metafora della rete viene utilizzata in termini normativi ("fare rete") individuando, tuttavia, caratteri problematici ed opportunità che questo approccio implica.

Gianfranco Rebora nel suo *Alla ricerca dei numeri uno. L'insegnamento dei capi delle medie imprese italiane* riporta i risultati di una vasta ricerca empirica sui capi azienda di medie imprese italiane e sulla tipologia che ne deriva: i capi tecnici, gli strateghi, i leader, i politici e i capi universali. Questi ultimi, ad esempio, sono capi azienda che manifestano una particolare sensibilità ed una spinta verso l'integrazione di componenti, risorse, qualità e prospettive differenziate. Essi appaiono tesi a dare unità e coesione alle loro aziende, a co-

prire diverse dimensioni. La ricerca fonda queste tipologie entro una concezione "individualizzata" dell'azienda. Infatti le aziende, e soprattutto le imprese, sono sempre state qualcosa di unico, di originale e di irripetibile. Hanno avuto molto spesso anche il carattere della imprevedibilità, riferito ai rispettivi svolgimenti e percorsi di evoluzione. E tanto più lo sono ora in un contesto generale così ricco di interazioni intersoggettive e di potenzialità di innovazione e sviluppo. I "capi universali" sono quelli che sanno salvaguardare la più universale delle caratteristiche richieste all'impresa, quella di innovare e realizzare qualcosa di unico. Sono capi a 360° particolarmente adatti alle imprese made in Italy. Per questo essi si trovano radicati nella loro impresa, sviluppano senso di appartenenza, governano l'integrazione delle diverse risorse. Sono radicati, ma non appiattiti sulla loro impresa.

Maurizio Catino nel suo *4 minuti e 38 secondi. Il disastro di Linate come incidente organizzativo* presenta il più aggiornato studio disponibile oggi sul disastro in cui morirono 118 persone, il secondo più grave incidente a terra nella storia del traffico aereo. Il disastro di Linate, pur essendo un caso unico, irripetibile nella sua totalità, fornisce una lezione generale anche per altri contesti perché illumina aspetti del funzionamento organizzativo resi evidenti soltanto dallo stato d'eccezione. Lo studio è teso a spiegare lo svolgimento dell'intreccio degli eventi, di spiegare *come* è accaduto e *perché* è accaduto, secondo un approccio organizzativo. Si solleva il tema dell'affidabilità rispetto ai criteri tradizionali dell'agire organizzativo come l'efficacia, l'efficienza e la qualità. Studiare i fallimenti delle organizzazioni come gli incidenti e i disastri, consente di conoscere molti aspetti di un'organizzazione altrimenti non conoscibili nell'osservazione del suo funzionamento "normale". Lo studio degli incidenti ci conduce al centro del rapporto tra individuo e organizzazione. Catino identifica tre livelli del fallimento (individuale, organizzativo, interorganizzativo) ed impegna le discipline organizzative a fornire risposte ad alcune grandi questioni societarie implicate dai grandi rischi. Come valutare le responsabilità, anche penali, negli incidenti nelle organizzazioni complesse? È possibile e come costruire organizzazioni ad alta affidabilità, dove la logica dell'efficienza e del profitto non è sufficiente ad evitare i costi umani e patrimoniali gravissimi degli incidenti, come negli ospedali, nel traffico aereo, nel traffico stradale, nelle centrali nucleari, nelle tecnologie complesse, etc.

Silvia Gherardi nel suo lavoro *Sapere situato ed ambiguità decisionale in una comunità di pratiche*, affronta il problema di individuare e studiare la più sfuggente delle dimensioni organizzative, la comunità di pratiche. L'autrice definisce la comunità di pratiche come un'aggregazione informale definita non solo dai suoi partecipanti, ma soprattutto dal modo in cui questi agiscono ed interpretano gli eventi. La comunità di pratiche è una rete di relazioni tra persone, attività e realtà circostante in continua comunicazione ed incontro con altre comunità. Le relazioni sono costruite attorno alle attività, e le attività prendono forma attraverso interazioni sociali. L'articolo propone una tecnica per lo studio etnografico del sapere pratico basata sull'"intervista al sosia". Da questo studio emerge che "apprendere" è la facoltà di partecipare con la dovu-

ta competenza alla complessa rete di relazioni ed attività in cui si è coinvolti quando si mette in atto una pratica. Da ciò consegue che l'apprendimento è un processo sociale situato in specifiche interazioni e strutturato nella e dalla ambiguità. Risulta possibile così identificare, interpretare e forse governare il processo di gestione dell'ambiguità. Questo approccio in generale suggerisce di interpretare il processo socio-cognitivo delle decisioni collettive come un'attività situata entro una comunità di pratiche.

Gianfranco Dioguardi ci offre in questo numero non un saggio ma la sua ispirata prolusione all'apertura dell'Anno Accademico del Politecnico di Bari dal titolo *Cultura politecnica ovvero la "Scienza Nuova" per il Mezzogiorno d'Europa*. Egli sostiene la necessità di costruire una nuova e grande alleanza fra le discipline tecnologiche e le scienze umane per sviluppare nuove professionalità in grado di affrontare la complessità. L'autore denuncia l'emergere di una nuova ignoranza dovuta alla separazione di un sapere scientifico ridondante e di un sapere umanistico troppo specialistico. Il superamento delle due culture e la salvaguardia dell'unicità dell'individuo sono alla base di una moderna cultura politecnica basata sulla sintesi unitaria della conoscenza. Le radici di una Nuova Scienza in cui vichianamente il vero e il fatto convergono sono indicate in un lungo percorso che va dalla cultura scientifica di Francesco Bacone, attraverso gli illuministi dell'Enciclopedia fino alla concezione del Politecnico di Carlo Cattaneo e oltre. Questo messaggio di concretezza e di cultura viene proposto come prospettiva di speranza per il Mezzogiorno d'Europa, per un'Europa che si proietta verso il Nord ma che può rivitalizzare le invenzioni intellettuali che fiorirono nel bacino del Mediterraneo. Questo, per l'autore, è il compito di un "Politecnico impresa" che sappia usare la propria autonomia e sia capace di promuovere cultura e innovazione disponibile per le imprese, la Pubblica Amministrazione e le Istituzioni.