

A14

Michele Negri

L'illusione dell'organizzazione separata

Un modello "diversamente" razionale



Copyright © MMXIII
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133/A-B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-5727-8

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: gennaio 2013

7 *Introduzione*

9 **Capitolo I**

Complessità e autorganizzazione: terreno di incontro tra meccanicismo e organicismo

1.1. Il problema posto da Alvin Gouldner: l'organizzazione tra meccanicismo e organicismo 10 — 1.2. Riflessione sul concetto di razionalità, 13 — 1.3. Riflessione sul concetto di naturalità, 27 — 1.4. La metafora culturale. Creazione e cambiamento delle culture organizzative, 36 — 1.5. L'apprendimento organizzativo, 42

47 **Capitolo II**

La dimensione spazio-temporale delle organizzazioni: tra identità e cambiamento

2.1. La questione dei confini organizzativi e la riduzione della complessità, 47 — 2.2. La definizione spaziale delle organizzazioni: la lettura sistemica in termini di chiusura e apertura, 48 — 2.3. I rapporti tra organizzazioni come superorganizzazioni: come superare la logica dei confini organizzativi, 54 — 2.4. Evan e la teoria delle relazioni interorganizzative, 56 — 2.5. Confini organizzativi: la dimensione temporale, 59 — 2.6. Il cambiamento epidemico: i grandi effetti dei piccoli cambiamenti, 60 — 2.7. L'identità dell'organizzazione come sistema complesso: la parte e il tutto, 63

71 **Capitolo III**
L'autolimitazione della razionalità, l'organicismo olistico e l'adozione di un modello complesso

3.1. Leggere l'agire organizzativo attraverso un organicismo complesso. La Metafora umanistica e la complessità degli elementi, 71 — 3.2. La soluzione thompsoniana: un'analisi critica, 77 — 3.3. Dal modello complicato al modello complesso: le ragioni della natura (tra gerarchia/disciplina e competenza), 83 — 3.4. L'adozione del modello complesso in ambiti d'azione organizzativa disorganizzati o gestiti in modo complicato, 85

99 **Capitolo IV**
La transizione al modello naturale di una istituzione razionale.

4.1. La questione dei confini organizzativi e l'ottica interorganizzativa, 99 — 4.2. Processi di integrazione fra contingenti militari e organizzazioni non governative nelle missioni di supporto della pace: ricognizione e analisi empirica, 103 — 4.3. Integrazione interorganizzativa nei contingenti multinazionali, 135 — 4.4. Il rapporto tra la parte e il tutto: il militare e la metafora del cervello olografico, 144 — 4.5. Neo-istituzionalisti, superiorizzazioni, confini e diffusione, 150

153 **Capitolo V**
Il superamento della contrapposizione tra modello razionale e modello naturale attraverso una organizzazione diffusa

5.1. La costruzione della sicurezza urbana attraverso una organizzazione diffusa, 153 — 5.2. Politiche della sicurezza e politiche per la sicurezza, 158 — 5.3. Politiche della sicurezza e diffusione, 162 — 5.4. La diffusione nello spazio delle politiche per la sicurezza, 164 — 5.5. La diffusione nel tempo delle politiche per la sicurezza, 174

179 *Conclusioni*

183 *Bibliografia*

Introduzione

Il superamento della contrapposizione tra modello razionale e modello naturale, auspicato da Gouldner, è un tema classico non soltanto della teoria organizzativa, ma anche del pensiero sociologico micro e macro, della filosofia e di molte altre discipline. Quali sono le possibilità di sviluppo di un ragionamento pragmatico, libero dagli “estremismi” razionalisti e naturalisti? Da esso potrà scaturire un sistema concettuale capace di leggere l’organizzazione evidenziandone, nell’ambito del medesimo modello, sia gli aspetti automatici (razionali?) sia gli elementi critici (naturali?), non solo di natura esogena, ma anche endogeni?

Il percorso analitico è espressione di una esigenza conoscitiva maturata nell’ambito di uno studio avente per oggetto due realtà organizzative, Ong e Forze Armate italiane, impegnate in missioni solidali e di creazione e mantenimento della pace in territori stranieri. Lo studio è naturalmente incentrato sul livello meso dell’indagine sociologica, anche in relazione alle teorie di rete. Non viene peraltro trascurato il riferimento, per analogie e differenze, ad alcuni concetti tipicamente macro e micro e non mancano sporadiche escursioni in altri ambiti disciplinari, alla ricerca di schemi euristici e interpretativi capaci di superare qualsiasi tentazione riduzionistica.

Sono numerosi i concetti chiave presi in considerazione. Tra di essi vanno annoverati innanzitutto la cibernetica “chiusura operativa” e una serie di altre proposte teoriche utili alla comprensione della questione dei confini spazio-temporali delle organizzazioni. Nozioni come quella di *organization-set* e altri contributi risultano cruciali per la costruzione di un quadro di riferimento non limitato alla sola dimensione intraorganizzativa, che attraverso l’osservazione delle “organizzazioni in azione”, sia in grado di coglierne la proiezione eso-

organizzativa. L'applicazione all'organizzazione della metafora del cervello olografico agevola necessaria la comprensione di alcuni dei propri automatismi e del rapporto tra pensiero e azione, a livello sia di singoli soggetti sia di relazioni tra individui e tra organizzazioni. Il concetto di "complessità" viene approfondito con riguardo sia all'accezione luhmanniana (ovvero non tanto come insieme circoscritto di possibilità determinabili, presenti in una situazione concreta, quanto piuttosto come indeterminatezza in quanto tale), centrale per una lettura dell'organizzazione come sistema di riduzione della complessità e di creazione di senso, sia alla prospettiva della complessità come opportunità e possibilità creativa, essenziale in una analisi dell'organizzazione come prodotto e manifestazione della complessità stessa. Attraverso la conciliazione di approcci solo in apparenza radicalmente opposti è possibile coniugare nella medesima analisi concetti semanticamente piuttosto distanti, come quelli di limitatezza e diffusione.

L'esigenza di contestualizzare le riflessioni teoriche in specifici ambiti organizzativi è stata soddisfatta affiancando al sistema (della Difesa) che ha originato lo studio quello ad esso più razionalmente e naturalmente collegato, ovvero il sistema della sicurezza (con particolare riferimento all'ambito urbano). I risultati delle indagini empiriche effettuate in tali ambiti organizzativi, soprattutto attraverso metodologie di tipo qualitativo, ma non solo, hanno fornito preziosi contributi concettuali per la costruzione della proposta teorica. Tale opportunità è legata alla caratterizzazione di entrambi i sistemi e dei soggetti organizzativi che li contraddistinguono come molto complessi per quel che attiene all'operatività. Inoltre, essi rappresentano sia modelli altamente strutturati e vicini al modello razionale — per quanto concerne i comparti istituzionali che svolgono la propria attività di ordinaria amministrazione sul territorio nazionale, lontani dalle situazioni di pericolo e contraddistinte da una notevole complessità d'azione — sia modelli ad hoc e adattivi tipicamente ascrivibili al modello naturale. Quest'ultimo è il caso, ad esempio, dei segmenti istituzionali impegnati nelle operazioni internazionali militari e di volontariato, che nella loro globalità vanno a costituire vere e proprie superorganizzazioni.

Complessità e autorganizzazione: terreno di incontro tra meccanicismo e organicismo

La nozione di organizzazione come soggetto nasce “in grande”. Viene riferita agli apparati burocratici e militari e alle imprese di grandi dimensioni del settore industriale. Accade in modo vieppiù evidente nell’epoca del modello razionale, della iper-specializzazione e del controllo. Successivamente la teoria organizzativa subisce l’influenza di molte altre discipline non soltanto umanistiche e scopre l’ambiente, la metafora organicistica, le dinamiche tecnologiche, finalmente guarda ai suoi membri come risorse complesse e così via. Molti degli assunti razionali vengono messi in discussione dall’emergente modello naturale. Oggi, soprattutto sulla scorta dell’epistemologia della complessità e di un organicismo più maturo, razionalità e naturalità non sono poi così distanti e si intravede la possibilità di integrare in un solo modello la logica del sistema sigillato con la logica del sistema aperto.

Il pensiero organizzativo appare pronto a dare risposte convincenti alla contrapposizione individuata da Gouldner, integrando e superando il ragionamento thompsoniano. Per riuscire nell’intento occorrerà “salire sulle spalle dei giganti”, andando alla ricerca dei riferimenti, sia empirici sia, soprattutto, teorici, idonei a supportare e orientare l’esame del tema in oggetto. Si partirà quindi dalla definizione della questione approfondendo i fondamenti dei due modelli e delle logiche sottostanti, ma si prenderà in considerazione anche un terzo modello, culturale, che consentirà un primo avvicinamento tra razionalità e naturalità.

1.1. Il problema posto da Alvin Gouldner: l'organizzazione tra meccanicismo e organicismo

Gouldner (1959) ha indicato, come obiettivo fondamentale per la teoria sociologico-organizzativa, il tentativo di conciliare il modello razionale o meccanico e il modello naturale o sistemico nella medesima prospettiva teorica. Si tratta di un argomento classico della riflessione sociologica. La trattazione a livello meso, tenendo conto del fatto che, come sottolineato dal Collins (1992), le organizzazioni possono rappresentare una soluzione concreta del dilemma micro-macro, comporterà rimandi ai livelli "superiore" e "inferiore" e stimolerà il contemporaneo impiego dell'apparato concettuale, delle metodologie e degli strumenti tipici riconducibili alle due grandi prospettive dell'indagine sociologica.

Il modello razionale delinea l'organizzazione come un mezzo per raggiungere scopi prefissati secondo criteri di razionalità strumentale; lo stesso mutamento è frutto di programmazione razionale ed efficiente. Concetti centrali nell'ambito di tale prospettiva sono la pianificazione e il controllo (panottico, normativo o di altra natura che sia). Nell'accezione gouldneriana la disciplina appare come l'elemento in grado di caratterizzare al meglio il modello razionale.

Il modello naturale è un modello adattivo-organicistico che definisce l'organizzazione come un sistema composto da parti interdipendenti. Il modello naturale concentra la propria attenzione sulle interazioni e sulle strutture spontanee che consentono al sistema di adattarsi all'ambiente e, così facendo, di riuscire a sopravvivere. Nella prospettiva di Gouldner l'organizzazione naturale è competente, ciò che comporta interazione, legittimazione dal basso, ma soprattutto responsabilità.

In termini di decisioni e di apprendimento, «potremmo contrapporre un modello di sapere basato sulla teoria della decisione razionale ad un modello basato sulla decisione in condizioni di ambiguità. Si tratta di due epistemologie diverse. Infatti, nel primo caso avremmo che un qualsiasi decisore razionale, seguendo regole di razionalità oggettiva, produrrà una buona decisione; nel secondo caso sarà un decisore, socialmente e contingentemente costruito, che interpreterà la logica di una situazione ambigua alla ricerca della decisione buona perché ap-

propriata a quella situazione. Nel primo modello si potrà parlare di un apprendimento di un sapere trasferibile e quindi di una trasmissione lineare di sapere; nel secondo modello si parlerà di un sapere più interno alla comunità che lo produce, meno trasferibile, più contingente e quindi l'apprendimento avrà più la natura della socializzazione, dell'autoapprendimento, del divenire interni ad una cultura, dell'acquisire una competenza che gli altri membri riconoscono come comportamento competente» (Gherardi, 1994, p. 201).

Il limite del modello razionale e del modello naturale è quello di porsi come reciprocamente incompatibili, il che è un peccato in quanto la loro sintesi «in un nuovo e più potente modello» (Gouldner, 1959, p. 404) consentirebbe un'analisi del fenomeno organizzativo capace di cogliere gli aspetti e le dinamiche che lo contraddistinguono e di inquadrarli in un unico, per quanto articolato e complesso, disegno.

In realtà, la separazione non è però così netta. Una breve escursione al di fuori del pensiero socio-organizzativo può confortare sulla possibilità di una conciliazione. Bauman (2001, p. 11) nel distinguere tra comunità e società utilizza il concetto di cerchio caldo coniato dall'analista svedese Rosenberg per sottolineare la naturalità della comprensione comune che differenzia la comunità dal «mondo di aspri conflitti, intensa competizione, compromessi e *do ut des* [...] in esso non c'è spazio per il freddo calcolo e la meccanicistica acquisizione di qualunque cosa la società circostante presenti — in modo algido e incolore — come “razionale”». E aggiunge «poiché “comunità” è sinonimo di “naturale” e “tacita” comprensione comune, non sopravviverà al momento in cui tale comprensione diventa autocoscienza e viene dunque conclamata [...] Una comunità che parla di se stessa [...] è una contraddizione in termini [...] In una vera comunità non c'è alcun incentivo alla riflessione, alla critica o alla sperimentazione» (2001, p. 12). Redfield sottolinea che la comunità è fedele alla propria natura solo nella misura in cui è un'entità peculiare, piccola e autosufficiente. Trasferendo il ragionamento a un altro genere di sistemi sociali, le organizzazioni, è interessante il perdurare di molti elementi di certezza (dei confini, dei risultati, e via dicendo) nelle organizzazioni descritte dal modello razionale e la presenza di molti elementi di incertezza all'interno delle organizzazioni delineate dal modello natura-

le. Tale circostanza deriva dal ribaltamento di una razionalità organizzativa propria dei sistemi chiusi e di una naturalità organizzativa propria dei sistemi aperti, cui corrispondono la naturalità del sistema chiuso comunitario e l'apertura sistemica che determina il passaggio alla dimensione societaria, fin dalla nascita contraddistinta da un forte impeto razionalizzante. Modello razionale e modello naturale non sono quindi poi così necessariamente mutuamente esclusivi e forse è possibile naturalizzare la razionalità così come non è da rigettare l'eventualità di razionalizzare la naturalità. Apertura e chiusura, automatismi e criticità sono concetti a ben vedere attribuibili ora all'uno ora all'altro modello, così come si avrà modo di verificare nel corso dell'analisi. Proprio la messa in discussione degli elementi tipici di ciascun modello e il loro eventuale manifestarsi nell'altro modello consentirà di individuare il terreno nel quale coltivare le ipotesi di conciliazione delle due prospettive in un solo disegno.

Thompson (1988) è il primo autore a raccogliere l'invito di Gouldner, ma lo fa soffermandosi essenzialmente sulla complementarietà dei due modelli piuttosto che sulle contraddizioni e le criticità all'interno di ciascun modello. Ambedue rappresentano sforzi assolutamente necessari per giungere alla definizione di un unico disegno interpretativo del fenomeno organizzativo, ma verosimilmente occorrerà uno sforzo aggiuntivo, costruttivo, per arrivare a un livello definitivo gerarchicamente superiore del fenomeno organizzativo.

Thompson opera un tentativo di ricondurre ad un medesimo modello interpretativo la razionalità dell'organizzazione e la sua capacità di fronteggiare l'indeterminatezza, essenzialmente di origine ambientale. La strada, secondo Thompson è già stata tracciata da Simon (1958) e dalla considerazione dell'organizzazione come fenomeno che si sostanzia nel fronteggiare e nel tentare di risolvere problemi impiegando un'umanissima razionalità limitata. Thompson concilia la strategia del sistema chiuso (e il relativo bisogno di certezza e di azione razionale derivante da decisioni ben ponderate) e del sistema aperto (e la connessa necessità di rispondere alle incertezze di origine esorganizzativa) in una concezione tripartita dell'organizzazione, cui corrispondono altrettanti livelli analitici: nucleo tecnico, livello manageriale e livello istituzionale.

Si tornerà più avanti sulla proposta di Thompson, per intanto appare opportuno considerare l'avvertimento di Morgan (1995, p. 17), secondo cui «le organizzazioni sono fenomeni complessi e paradossali che possono venir compresi in molti modi diversi. Molte delle concezioni organizzative che diamo per scontate sono di natura metaforica anche se ne rendiamo conto». Se si sottoscrive tale punto di vista sia il modello meccanicistico sia il modello organicistico rappresentano due delle molteplici metafore con cui è possibile leggere il fenomeno organizzativo.

La riflessione sulle dimensioni della razionalità e della naturalità dell'organizzazione abbisogna di strumenti euristici ed interpretativi adeguati, nei due paragrafi che seguono si entrerà maggiormente nel merito delle due prospettive, mentre nel quarto verrà esaminata la terza prospettiva individuabile nella storia del pensiero organizzativo, che descrive le organizzazioni non tanto come «sistemi semplici come macchine o come organismi adattivi», quanto come «sistemi umani che manifestano modelli complessi di attività culturale» (Morgan e Frost, *Introduzione*, in Pondy, 1983).

1.2. Riflessione sul concetto di razionalità

Letteralmente la razionalità, oltre che la qualità di chi ragiona, è la rispondenza a un ordine o a un criterio razionale. L'essenza della teoria dell'organizzazione classica e delle sue versioni moderne si basa sull'assunzione che le organizzazioni possono o, quanto meno, dovrebbero essere sistemi razionali che funzionano con la massima efficienza possibile». Morgan precisa che «se è vero che molti sono propensi ad accettare questo principio come un ideale cui tendere, è altrettanto vero che “è più facile dirlo che farlo”, dal momento che un'organizzazione è formata da persone e non da ingranaggi e rotelle. [...] è significativo il fatto che i teorici classici abbiano prestato scarsa attenzione agli aspetti umani delle organizzazioni» (1995, p. 35).

La razionalità organizzativa quale punto di vista deve privilegiare? Quello del decisore, dell'attuatore, del valutatore o del soggetto che concorre in modo fondamentale alla considerazione di un tema come problematico e degno di essere inserito in agenda? La razionalità or-

ganizzativa è quella di un sistema responsivo o anticipatore? Simili questioni sono di tutt'altro che agevole risposta e rimandano ad altre due di portata più generale. Esiste uno specifico spazio organizzativo nel quale, più che in altri, la razionalità è presente? o quest'ultima è mobilitabile e rinvenibile ovunque, seppur in forme diverse? La capacità razionale di una organizzazione è testimoniata, di fronte a se stessa e al proprio ambiente, dal suo essere performante, efficiente ed efficace nel raccogliere e gestire gli input in vista degli esiti che consistono sia in *output* sia in *outcome* oppure è semplicemente definibile come la effettiva considerazione delle variabili in gioco, in relazione sia agli scenari a cui potranno verosimilmente dare luogo sia alle possibilità improbabili e alle circostanze imprevedibili (non solo in ottica di rischio, ma anche di opportunità) rispetto alle quali occorre predisporre all'apprendimento e al cambiamento.

La razionalità organizzativa è una realtà o è più che altro un mito. Secondo Morgan,

le organizzazioni moderne sono supportate da sistemi di credenze che enfatizzano l'importanza della razionalità. La loro legittimazione agli occhi del pubblico dipende spesso dalla loro abilità di far apparire le loro azioni razionali ed oggettive. È per questo motivo che gli antropologi spesso considerano la razionalità come il mito della società moderna. Infatti, al pari dei miti primitivi, la razionalità ci mette a disposizione un quadro di riferimento generale e una struttura di credenze attraverso le quali possiamo rendere intelligibile l'esperienza quotidiana. Il mito della razionalità ci aiuta a considerare certi modelli di azione come legittimi, credibili e normali e, quindi, ad evitare l'incertezza e la discussione che emergerebbero se fossimo costretti a prendere consapevolezza dell'incertezza ed ambiguità di fondo che sta alla base di buona parte dei nostri valori e dei nostri comportamenti abituali. (1995, p. 166)

La razionalità, nel pensiero organizzativo, è stata intesa soprattutto come razionalità decisionale. In realtà le questioni sul tappeto suggerite dalle riflessioni sulla razionalità in ambito organizzativo sono molte altre: la gittata spazio-temporale dell'agire organizzativo razionale, l'olismo o il particolarismo della razionalità (si tratta di un fenomeno che investe l'organizzazione complessivamente considerata, i suoi elementi o entrambi?), i soggetti della razionalità (decisori, attuatori, destinatari, beneficiari, valutatori, e vai dicendo), la valenza teleologi-

ca, valoriale, affettiva o tradizionale della razionalità (secondo la classica definizione idealtipica di Weber), la razionalità cortigiana descritta da Elias (1988) e la razionalità rispetto al copione espressa dalla teoria transazionale (cfr. Montanari, 2002), la razionalità conservatrice o innovatrice (e i relativi rimandi all'apprendimento organizzativo). Si tratta ovviamente di un elenco che non ha alcuna pretesa di esaustività. Tali accezioni di razionalità organizzativa saranno ora sottoposte ad approfondimento.

1.2.1. La razionalità del decisore

La scelta di avviare la riflessione sulla razionalità con l'analisi dei processi decisionali è legata al grande peso attribuito a tale questione nel corso della storia del pensiero organizzativo. Il principio razionalistico e reificante si è fondato sul concetto di coerenza e di utilità economicamente definibile. Sottoscrivendo gli assunti della razionalità assoluta, «al decisore razionale sarebbe richiesto di: a) specificare tutte le possibili alternative di decisione; b) predire tutte le possibili conseguenze di ogni alternativa; c) stimare tutte le conseguenze di ciascuna alternativa; d) valutare la desiderabilità di ogni conseguenza; e) calcolare quale alternativa genera l'insieme più desiderabile» Gherardi (1994, p. 167). Tale modello di razionalità decisionale, fondata su una scelta logica in base alle informazioni disponibili, alle opzioni possibili, agli obiettivi fissati, viene appena scalfito da Simon che ha ipotizzato il perseguimento di soluzioni non ottimali bensì soddisfacenti, stante la limitatezza delle facoltà conoscitive proprie del decisore. Altri autori suggeriranno correttivi ancor più evidenti alle ipotesi di razionalità assoluta o addirittura cercheranno di demolirle.

L'analisi di Simon e il suo discorso sulla razionalità limitata focalizzano l'attenzione sulla variabilità del livello di programmazione insito in ogni decisione. Nella situazione limite ci troviamo di fronte a decisioni totalmente esplorative: è il caso della necessità di agire in contesti caratterizzati da un livello di complessità eccezionale o che, essendo del tutto ignote all'attore, risultano parimenti pressoché totalmente imprevedibili. La programmazione, al contrario, garantisce la disponibilità di schemi di "pronto impiego" per l'azione che consentono all'organizzazione di agire quasi automaticamente, di assorbire

almeno in parte l'incertezza operativa e di evitare l'adozione continua di meccanismi di sperimentazione. Tuttavia, non si può negare il valore immediato di carattere operativo e in termini di premessa per l'apprendimento dell'elemento "improvvisazione": se si decidesse di rimandare l'azione fino a quando non venisse raggiunta la certezza, si potrebbe arrivare al paradosso di non agire mai, non essendo riscontrabili nella realtà situazioni di certezza. Ne consegue la necessità di ricercare e accettare un livello sufficiente di probabilità. In che cosa si sostanzia la limitatezza della razionalità secondo Simon? Innanzitutto «raramente la catena mezzi fini è completa. La struttura dei movimenti consci costituisce generalmente un intreccio confuso, e quanto più il fine è remoto tanto più debole diventa l'integrazione tra le varie azioni. Questo limite vale sia per i singoli soggetti che per le organizzazioni. Spesso la connessione tra le attività quotidiane e i fini ultimi sfugge o è mutevole. La razionalità illumina così solo un segmento del *continuum*, che poi si perde nell'ombra del non detto, dell'ambiguo, del non ancora deciso. Ci si trova a lavorare su programmi limitati e definiti da obiettivi intermedi, e si evita di porsi la inquietante questione della loro ragion d'essere complessiva» (Bonazzi, 2008, p. 313). Un ulteriore fattore concerne la capacità di scelta dei mezzi. La mente umana può prendere in considerazione e vagliare solo una gamma ristretta di alternative, e spesso si è portati ad optare per un determinato percorso escludendo aprioristicamente un esame più dettagliato. Si tratta in parte di una caratteristica strutturale, ma può anche trattarsi di una resistenza ad intraprendere nuove strade, per paura del nuovo o per un radicato orientamento conservatore: «ciò che una persona vuole e ama influenza ciò che la persona vede, e ciò che vede influenza ciò che vuole e ama» scrive Simon (1958, p. 189). Un ulteriore fattore che determina la limitatezza della razionalità è rinvenibile nell'impossibilità di separare completamente i mezzi dai fini, perché la scelta dei mezzi non è mai neutrale rispetto ai fini che gli uomini si propongono. Il *continuum* in cui si collocano mezzi e fini potrebbe mettere in discussione una loro rigida distinzione. Un altro elemento di limitatezza risiede nel fatto che non è possibile conoscere a priori tutte le conseguenze di una scelta e fare una gerarchia certa delle preferenze. Per sopperire a questo limite si elaborano previsioni probabilistiche basate sull'esperienza passata e si assumono degli obiettivi in-

termedi giudicati sufficientemente preferibili. Inoltre, le decisioni possono essere prese in una situazione cooperativa, oppure di competizione e di conflitto (la situazione più ricorrente è un intreccio di collaborazione e di competizione). Tutti questi fattori non eliminano la razionalità, ma la ridimensionano a ideale dell'azione umana, in realtà sempre ispirata a una razionalità limitata. Ne consegue che le decisioni vanno viste non come atti istantanei e unitari, ma come processi in cui fini e mezzi vengono vagliati e confrontati strada facendo e che solo in casi eccezionali le decisioni vengono prese seguendo il criterio della efficienza ottimale; nella normalità dei casi gli uomini si accontentano di soluzioni soddisfacenti, dove la preferibilità di una soluzione rispetto ad un'altra è sempre soltanto relativa e rivedibile.

Morgan propone una lettura dei limiti dell'agire razionale alternativa a quella proposta da Simon e non ancorata ai processi decisionali che si sviluppano in ambito organizzativo: «La maggior parte delle organizzazioni rispecchiano la realtà della razionalità limitata semplicemente perché sono burocrazie e non perché sono popolate da esseri umani. La burocrazia interiorizza, per il modo stesso in cui è progettata, la razionalità limitata nella sua struttura» (1995, p. 133). Altri autori, come ricordato dalla stessa Gherardi (1994, p. 167) hanno posto in discussione la presunta razionalità assoluta sottolineando la non unitarietà del soggetto decisionale (Cyert, March, 1970), l'incrementalismo disarticolato (Braybrooke, Lindblom, 1963), la pluralità di logiche decisionali (Allison, 1971), l'interdipendenza fra decisioni come ulteriore fattore d'incertezza (Friend, Jessop, 1969), la radicale ambiguità di un processo decisionale nel quale le soluzioni sono anteposte ai problemi (Cohen, March, Olsen, 1993), i processi di autoinganno individuali e collettivi (Elster, 1979; Janos, Mann, 1977). Garfinkel si spinge ancora oltre ipotizzando che l'azione possa precedere una decisione, definita (razionalizzata) soltanto retrospettivamente. Il decisore in questo modo non è più posto all'inizio del processo, ma vi è inserito, le sue azioni attivano nuove realtà possibili e definiscono le alternative, ogni decisione ristrutturata il campo di gioco. Accade così che «nell'intento di colmare il divario tra l'ottimale ed il reale la razionalità è divenuta *ragionevolezza* [mio corsivo], ma essa, in quanto costrutto sociale, ha mantenuto intatto il suo potere simbolizzante la buona decisione [...] La razionalità è un assunto meta-decisionale, dal quale

nessuna teoria prescrittiva riesce ad evadere, pur avendo consapevolezza dell'utopia che essa rappresenta» (Gherardi, 1994, p. 168). D'altra parte, Fabbri (1994, p. 147-148) si pone il seguente interrogativo: «La logica precede o segue l'azione? [...] La logica deduttiva nella sua applicazione più banale lascia intuire che, quando si sono trovati dei buoni ragionamenti logici, si ottengano automaticamente le regole per poter anticipare e determinare le azioni e le scelte future. Io ritengo invece che la logica non costituisca tanto un *a priori* cognitivo quanto un *a posteriori*». Ne consegue che la ragione non determina l'azione! La stessa Fabbri cita e traduce Woolgar (1988, cit. in Fabbri, 1994, pp. 147-148): «L'azione prevista e le azioni che ne conseguono sono esse stesse antecedenti alla successiva razionalizzazione. In questi casi, lo schema logico è imposto alle azioni che sono immaginate (alla luce dell'esperienza passata o di altro). La logica della situazione non esiste al di fuori delle descrizioni e delle valutazioni dell'azione stessa. La logica non può semplicemente dare origine alle azioni». Trasferendo il ragionamento al pensiero organizzativo, «la logica dell'organizzazione [...] non sembra determinare l'agire organizzativo e pare presentarsi piuttosto come una sistematizzazione formale in parallelo o a posteriori del percorso d'azione fatto» (Fabbri, 1994, p. 149).

In ultima analisi “decisione” è un concetto che rimanda a un significato più ampio rispetto a quello di scelta in quanto rappresenta «l'attualizzazione di uno dei mondi possibili» (Gherardi, 1994, p. 170). La stessa autrice evidenzia che «la decisione produce stati di cose, significati olistici di un fenomeno [...] L'attenzione dei decisori non è rivolta solo o prevalentemente alla scelta dei mezzi, bensì a quella delle preferenze. Divengono allora centrali le decisioni sulle decisioni e la capacità riflessiva sulla condotta umana e su quella organizzativa. Di conseguenza occorre interrogarsi su quale modello di apprendimento sia appropriato ed, ancora prima, in quale senso si può dire che le organizzazioni apprendono» (Gherardi, 1994, p. 170). Sul tema dell'apprendimento, si tornerà in seguito quando verrà affrontato l'argomento del cambiamento organizzativo. Le proposte teoriche in tema di razionalità organizzativa di carattere decisionale sottolineano che essa è eccezionalmente automatica e conservatrice e, al contrario essa è spesso sperimentale e volta all'apprendimento. La razionalità

limitata non si presenta necessariamente come inferiore rispetto alla presunta razionalità ottimale, anche perché l'una tende a corrispondere alla ragionevolezza e l'altra alla razionalizzazione.

1.2.2. La razionalità dell'azione sociale: una traduzione organizzativa

Parlando di razionalità e di un sistema sociale, o quanto meno socio-tecnico, come l'organizzazione appare doveroso verificare, non prima di averli richiamati sommariamente, la possibilità e le modalità di trasferimento, in una accezione complessa dell'agire organizzativo, dei 4 idealtipi individuati da Weber (1961):

— *l'agire razionale rispetto allo scopo*. Il soggetto valuta i mezzi in relazione agli scopi e le conseguenze del tuo raggiungimento e compara la gamma dei possibili scopi. Occorre sottolineare la non neutralità dell'azione teleologicamente orientata. Osserva al riguardo Morgan (1995, p. 167) che: «Nel caso delle metafore organicistiche e meccanicistiche, si tende a sottolineare l'importanza della fase progettuale: la progettazione delle componenti organizzative o la progettazione dei processi adattivi. La metafora culturale sottopone alla nostra attenzione la possibilità di utilizzare un altro strumento per dar vita ad un'azione organizzata: si tratta della manipolazione del linguaggio, delle norme, del folklore, delle cerimonie e tutte quelle attività sociali che trasmettono le ideologie, i valori e le credenze fondamentali, fattori cruciali per condizionare l'azione».

— *l'agire razionale rispetto al valore*. Rappresenta la testimonianza concreta di un determinato valore in sé — etico, religioso, estetico — che prescinde dalle considerazioni sulle spiritualità e materialità dalle conseguenze che ne possono derivare.

— *l'agire affettivamente*. È determinato da impulsi, emozioni, stati d'animo. Il senso dell'agire è la soddisfazione di un bisogno emotivo.

— *l'agire tradizionalmente*, in base ad una abitudine.

Detto che i tipi di agire individuati da Weber non formano una classificazione rigida e che configurano delle semplici *distinzioni analitiche*, di particolare interesse per la presente analisi è la possibile contraddizione di un agire razionale rispetto allo scopo, del tutto irrazionale rispetto al valore. Il contrasto può essere meglio compreso se si considera la razionalità rispetto allo scopo come puramente formale

e di metodo, e la razionalità rispetto al valore come sostanziale rispetto alla complessiva condizione umana (suoi fini, valori, senso dello stare al mondo). Lo scopo senza valore è davvero razionale? L'attribuzione di un valore non è in fondo un modo di prendere consapevolezza di una dimensione spazio-temporale del sé individuale ed organizzativo che va al di là del qui ed ora? Forse proprio il recupero della coerenza scopo-valore può rendere possibile l'azione individuale e organizzativa razionale di una razionalità complessa, orientata alla globalità anziché al frammento. Allargando la riflessione agli altri due tipi di azione possiamo affermare che, per quanto apparentemente solo debolmente connessi con il concetto di razionalità, essi sono spesso presenti anche nei modelli organizzativi che, ad una lettura superficiale, potrebbero apparire assai poco legati a sentimenti ed emotività. La razionalità dell'agire è definita in base alla valutazione del soggetto che agisce e non in base a quella del ricercatore: adottare un rituale magico al fine di ottenere un preciso vantaggio (ad esempio, danneggiare un nemico, avere successo in amore) si configura come un agire razionale rispetto allo scopo, se il rituale appare al soggetto come l'unico o il più efficace mezzo per raggiungere lo scopo.

1.2.3. Le fasi dell'agire organizzativo: i luoghi e i tempi della razionalità

Troppo spesso l'analisi organizzativa si dimentica degli insegnamenti della *policy analysis* e finisce con l'effettuare un accorpamento promiscuo tra modelli decisionali ed esecutivi. Tali modelli seguono in realtà percorsi e razionalità assai differenti. In particolare, il ciclo di vita delle politiche pubbliche si compone delle seguenti fasi: l'emergere di una situazione percepita come un problema la cui soluzione necessita di un intervento pubblico, la fase decisionale (e le relative sotto fasi: ingresso dell'*issue* nell'agenda dei decisori, formulazione delle proposte, adozione delle scelte vincolanti) la messa in opera (o implementazione), la valutazione dei risultati, l'eventuale estinzione della politica intrapresa. Differenti attori (o meglio, gruppi di attori, spesso aggregati in forma organizzata) seguono differenti prospettive temporali che comunque rispondono a diverse razionalità. Esiste un'ampia letteratura sull'argomento, che viene qui presa in con-