

PROGETTARE L’ORGANIZZAZIONE*

**RICCARDO MERCURIO, MARCELLO
MARTINEZ**

1. Premessa

Sebbene sia chiaro e condiviso che non vi sia una sola disciplina di studi sull’organizzazione, ma che ne esistano invece numerose (Hassard, 1993; Shafritz, Ott, 2001), il presente lavoro si focalizza sull’evoluzione di una sola di queste ed in particolare della disciplina di Organizzazione aziendale in Italia, fondata e istituzionalizzata nel convegno AIDEA di Taormina nel 1982, quindi 22 anni fa, quasi un anniversario, e sviluppatasi successivamente anche grazie ad una tradizione di workshop annuali che ormai sono arrivati alla VI edizione.

La vivacità e la capacità di rinnovamento di tale disciplina e della comunità che in essa si riconosce è fondata su un continuo processo di scambio e di confronto con altre discipline rivolte allo studio del comportamento e delle forme organizzative, un processo così intenso che spesso ha indotto alcuni ricercatori (Costa, 1991; Fontana, 1991) a domandarsi se effettivamente non si fosse in presenza di una “crisi” epistemica riconoscibile nelle modalità suggerite da Thomas Kuhn nel 1962. Secondo successive interpretazioni (Costa, 2004; Nacamulli, 2004) proprio la compresenza di molteplici approcci e teorie ha rappresentato un catalizzatore dei processi di sviluppo e

di innovazione concettuale e metodologica che si sono manifestati in questi 20 anni.

Ma ancora di più, a parere di chi scrive, è possibile evidenziare un'ulteriore peculiarità della disciplina italiana dell'Organizzazione aziendale, in grado di caratterizzarla anche al livello internazionale e di distinguerla da approcci di matrice diversa, con i quali comunque lo scambio e l'interazione sono frequenti e necessari. Tale caratterizzazione appare derivare in particolare dai tentativi effettuati dall'Organizzazione aziendale per elaborare teorie in grado di sorpassare la fisiologica contrapposizione fra approcci oggettivi e soggettivi allo studio del problema organizzativo (Costa, 1996), superando quello che si è ritenuto di denominare, probabilmente semplificando, il “peccato originale” degli studi organizzativi.

2. Studi organizzativi e disciplina di organizzazione aziendale: la ricerca di un equilibrio fra la “l'entusiasmo per le ricette” e la “tentazione positivista”

Gli studi organizzativi sembrano essere costantemente preoccupati della necessità di liberarsi da una sorta di “peccato originale”: il debito concettuale che comunque va riconosciuto nei confronti di due tradizioni di ricerca di estrema importanza nella storia di tale ambito di studio, ma fortemente criticate e contestate: la tradizione classica, nella quale si fanno rientrare i padri fondatori delle scienze manageriali (Taylor, Fayol, Urwick, Gulick, e così via) e la tradizione funzionalista di impostazione sociologica (Merton, Parson, Etzioni, Scott, Blau). Entrambe queste tradizioni di ricerca infatti

hanno svolto, ovviamente in tempi diversi, un ruolo fondamentale per lo sviluppo di metodi e categorie per la progettazione e l’analisi delle forme organizzative. Ma nei confronti di entrambe le impostazioni sono state sollevate critiche così devastanti da incutere probabilmente negli studiosi delle generazioni successive un “innato” timore di vedersi classificati nell’una o nell’altra tradizione. Infatti, può ritenersi che gli errori metodologici meno perdonati negli studi organizzativi appaiono essere, da un lato, il lasciarsi prendere da un facile entusiasmo per “ricette” di progettazione discutibili o non adeguatamente discusse, dall’altro la tentazione positivista di potere elaborare teorie universali mediante l’individuazione di precise tipologie e tassonomie di forme organizzative (Camuffo, 1994; Grandori, 2004).

In effetti, il dibattito epistemologico che caratterizza gli studi organizzativi a livello internazionale appare tuttora caratterizzato dal continuo confronto fra approcci manageriali e teorie “anti-manageriali”. I primi sono rivolti alla soluzione di problemi specifici, sono fondati su *best practice*, rigide prescrizioni o rigorose metodologie (si pensi ad esempio al *Business Process Reengineering*, ai sistemi ERP o alle *Information System Development Methodologies*) ma appaiono spesso come “scorciatoie” non sostenute da teorie adeguatamente testate e formulate (Nacamulli, 1997).

Le teorie “anti-manageriali” invece sono definite come la “deriva idealistica” degli studi organizzativi (Grandori, 2004; Cicchetti, 2004) e consentono di analizzare e spiegare i fenomeni che si osservano (si pensi alla tradizione di ricerca del *New Institutionalism*, della *Population Ecology*, della *Structuration Theory* ecc.), ma spesso non contribuiscono in modo realmente

operativo a risolvere i problemi dei decisori aziendali dai quali a volte non sono neanche adeguatamente comprese.

In questo contesto tuttavia gli studi italiani di Organizzazione aziendale appaiono avere elaborato nel corso della evoluzione cognitiva della disciplina una terza posizione, in grado probabilmente di indicare un “orizzonte” utile per orientare in modo originale la ricerca e la pratica manageriale.

E' evidente infatti che gli studi di Organizzazione aziendale in Italia sono stati e sono tuttora contraddistinti da una multidisciplinarietà intesa quale compresenza e collaborazione fra approcci disciplinari diversi per lo studio di un fenomeno (Maggi, 2004). Ma ci si è spesso chiesti se ci si può ritenere in presenza di interdisciplinarietà, se cioè i diversi approcci e le diverse teorie siano stati integrati preservando una coerenza epistemologica. Rispondere a tale domanda è ovviamente difficile, tuttavia a parere di chi scrive è possibile identificare una caratteristica degli studi di Organizzazione aziendale che evidenzia, se non il carattere di ambito interdisciplinare, quanto meno sforzi originali effettuati per scegliere e integrare quelle teorie sociologiche, economiche psicologiche, giuridiche ecc., che potevano essere utili per affrontare un ben delineato oggetto di analisi. Si ritiene, infatti, che tale oggetto possa essere la progettazione organizzativa, in modo da rispettare quel principio espresso da Bertrand Russel secondo il quale “non c'è nulla di più pratico di una buona teoria”.

Sembra infatti a chi scrive che le prospettive degli approcci manageriali e delle teorie anti-manageriali non debbano essere considerate fra di loro contrapposte ma che, invece, considerate congiuntamente esprimano la “doppia anima” degli studi italiani di Organizzazione aziendale. Questi

infatti sono proprio caratterizzati sia dall'esigenza di fornire indicazioni, anche prescrittive, a chi deve affrontare il problema manageriale della progettazione organizzativa, sia dalla volontà di rifuggire dal facile ricorso a formule e ricette spesso semplicistiche, per cercare invece di analizzare e “capire” quali dinamiche accadono con l'azione organizzativa. Nei fatti, nella tradizione italiana degli studi di Organizzazione aziendale, l'analisi e la progettazione organizzativa non sono considerate separate: i risultati della prima devono essere di orientamento per le scelte effettuate dalla seconda, e le decisioni di progettazione che intervengono sul “mondo reale”, anche con il rischio di insuccesso, offrono nei fatti l'oggetto su cui concentrare l'analisi (Mangia, 2006, 2009).

Il contributo presentato sceglie pertanto come ipotesi la convinzione che, mediante la ricostruzione dell'evoluzione logica e concettuale che ha caratterizzato il concetto di progettazione organizzativa negli ultimi venti anni, sia possibile evidenziare la presenza negli studi italiani di organizzazione aziendale di questa “terza posizione”. Mediante l'ampliamento e la trasformazione del concetto di progettazione, infatti, la disciplina dell'organizzazione aziendale ha dimostrato di mantenere sempre chiara la consapevolezza di dovere da un lato fornire indicazioni, anche prescrittive, al management, ma dall'altro rifuggire dal facile ricorso a formule e ricette semplicistiche spesso associate all'introduzione di una nuova e risolutiva tecnologia, per cercare invece di analizzare e “capire” la complessità che comunque caratterizza una forma organizzativa.

La ricostruzione del percorso evolutivo che ha condotto alla ricerca di nuove accezioni di progettazione organizzata, consente infatti di esplicitare come la disciplina abbia manifestato una matura capacità di riflessione

metodologica che la ha condotto ad ampliare e migliorare anche la più tradizionale e consolidata categoria di analisi, proprio per renderla coerente con le esigenze dei manager, destinatari ultimi delle sue riflessioni e ricerche.

3. Un metodo epistemologico per l'analisi dell'evoluzione di una disciplina

Il metodo epistemologico che è sembrato particolarmente utile per lo svolgimento del lavoro è quello che fa riferimento alle riflessioni di Laudan (1977), e nel quale si opera la distinzione fra due diverse tipologie di reti di proposizioni all'interno delle “teorie scientifiche”: le tradizioni di ricerca e le teorie vere e proprie.

Una tradizione di ricerca è un insieme di assunti che definiscono un'ontologia della natura e un metodo generali per costruire teorie per la soluzione di problemi “naturali” all'interno di un dato dominio o campo di applicazione.

Ogni tradizione di ricerca “madre” ha, pertanto, un certo numero di teorie specifiche, che l'esemplificano e parzialmente la costituiscono; alcune sono contemporanee fra loro, altre si succedono nel tempo. Ciascuna tradizione di ricerca (a differenza delle singole teorie) passa attraverso un certo numero di formulazioni; in genere ha una lunga storia, che si svolge attraverso un notevole periodo di tempo (a differenza delle teorie che spesso hanno una vita breve), in quanto evolve da uno stadio successivo ad un altro mantenendo la maggioranza dei suoi assunti fondamentali.

Per valutare i meriti delle teorie non occorre comprendere se sono “vere” o “ben confermate” o “falsificabili” o giustificabili in altro modo, ma solo se costituiscono soluzioni adeguate a problemi significativi, distinguibili in problemi empirici e problemi concettuali.

L'accettabilità di una tradizione di ricerca è determinata da quanti significativi problemi empirici le sue teorie risolvono e da quante importanti anomalie e problemi concettuali esse generino. Ma ciò che importa non è in senso assoluto quanto sia efficace o quale progresso realizzi una tradizione di ricerca o una teoria, ma piuttosto come si collochino la sua efficacia o il progresso da essa realizzato, rispetto alla tradizioni di ricerca o alle teorie “rivali”. L'analisi delle relazioni cognitive fra tradizioni di ricerca, pertanto, è fondamentale per la loro valutazione che deve essere effettuata, infatti, in un contesto comparativo (Canonica, Consiglio, De Nito, Mangia, 2010) .

L'adozione del modello di Laudan nel presente studio conduce ad una visione diversa delle dinamiche evolutive del pensiero organizzativo in quanto consente di evidenziare quegli elementi di continuità o di “rottura” che collegano una tradizione di ricerca alle altre e che, in un contesto comparativo, comportano l'accettabilità dell'una piuttosto che di un'altra. Nel caso dell'Organizzazione aziendale, infatti, l'idea di fondo non è quella di una disciplina che procede con una dinamica di cumulazione, né tanto meno quella di un continuo e irrisolvibile momento di crisi, ma invece quella di una “scienza” che si sviluppa secondo un percorso competitivo la cui razionalità emerge dalle dinamiche relazionali tra diverse tradizioni, e dal “privilegio” accordato a quella in grado di risolvere il maggior numero di problemi considerati in quel momento di maggior peso.

4. Situazione di partenza: la crisi della tradizione di ricerca contingente

La definitiva istituzionalizzazione della disciplina di organizzazione aziendale e della sua capacità di elaborare originali costruzioni teoretiche all'interno degli studi organizzativi si è attuata con il convegno AIDEA di Taormina nel 1983.

Intendendo per disciplina "la definizione istituzionale di un campo di studio, riconoscibile dall'esistenza di cattedre, corsi di studio, riviste scientifiche, manuali", (Maggi 2004), si ritiene che il convegno AIDEA di Taormina da un lato costituisca un punto di arrivo e di legittimazione degli studi organizzativi all'interno di quel più ampio campo tipico dell'economia d'azienda, dall'altro rappresenta anche un momento di riflessione critica sulle teorie ormai consolidate e sulle nuove impostazioni da seguire per la ricerca.

Con i diversi contributi presentati al convegno del 1983 si mette in evidenza infatti l'importanza e la necessità di una nuova prospettiva teorica che dia più spazio alla progettazione di forme organizzative, e si ritiene di dovere abbandonare la dominante tradizione di ricerca, quella contingente, considerata non adeguata ad una disciplina che si propone non solo di analizzare ciò che accade, ma anche di fornire strumenti utili per decisioni e azioni manageriali.

Si propone nei fatti un profondo cambiamento di metodo rispetto alla tradizione di ricerca dominante adottata fino a quel momento anche all'interno di quei lavori di matrice economico aziendale maggiormente focalizzati su problematiche relative alla progettazione di assetti organizzativi

La tradizione di ricerca che viene proposta a tale scopo è nei fatti quella denominata *transazionale* che come è noto, ha avuto origine dalle riflessioni di R. Coase proposte nel 1937 con l'articolo *The nature of the firm* e successivamente sviluppate da O. E. Williamson nel 1975 e nel 1985, e in Italia qualificata proprio in quegli anni come approccio Organizzazione e Mercato. Le diverse teorie comprese in tale approccio sono state accolte all'interno della neo-costituita disciplina di Organizzazione aziendale in confronto, se non in esplicita sostituzione, della tradizione di ricerca contingente.

4.1 I problemi della tradizione di ricerca contingente

Il diffondersi della tradizione Organizzazione e Mercato negli studi di organizzazione aziendale ha consentito, infatti la creazione di un contesto comparativo (Laudan, 1977) che ha evidenziato alcuni problemi concettuali ed empirici della *Contingency Theory*, proprio legati al tema della necessità di dovere tener conto della progettazione, vale a dire della esigenza di attribuire alle teorie elaborate il compito e la responsabilità di fornire indicazioni utili per le scelte e le decisioni manageriale. In particolare, vanno ricordati:

- il problema dell'economicità;
- il problema dell'organizzazione come unità primaria di analisi;

- il problema della scelta manageriale;
- il problema delle relazioni fra aziende;
- il problema del cambiamento e dell'innovazione organizzativa.

Il problema dell'economicità

Si tratta di un problema concettuale, scaturente da una situazione di ambiguità. Infatti, è noto che l'approccio contingente non ha una esclusiva o fondamentale connotazione economica, in quanto il conseguimento di performance adeguate è considerato solo il risultato mediato di una supposta adeguatezza della forma organizzativa all'ambiente. La tradizione di ricerca contingente è sostenuta da un adeguato sforzo per conciliare i suoi principi con l'aspetto economico, centro di orientamento di una disciplina economico aziendale. Si ritiene che i modelli elaborati da teorie sociologiche interne alla *Contingency Theory* siano stati inseriti in modo eclettico ed estemporaneo, laddove sarebbe stato di fondamentale rilevanza anche effettuare una riflessione sulla loro coerenza con le categorie economico aziendali di valutazione e convenienza.

Il problema della reificazione dell'oggetto di analisi

Si tratta di un rilevante problema concettuale, in quanto la connotazione oggettivistica delle teorie contingenti ha una valenza fortemente positivista e “reifica” l'astrazione teorica della forma organizzativa, perdendo di vista l'ipotesi che le caratteristiche di un assetto organizzativo sono il risultato di un processo di *sense making* e *decision making* messo in atto da chi osserva e valuta i comportamenti propri e altrui.

Le teorie contingenti infatti finiscono per suggerire che gli unici processi rilevanti siano quelli deterministici basati su note ed universali relazioni di causa effetto fra un set predefinito di variabili.

Il problema delle decisioni manageriali

Deriva anch'esso dalla connotazione fortemente positivista delle teorie contingenti. Queste infatti accolgono come proprio assunto l'esistenza di una forma debole di razionalità oggettiva, che pone al centro dell'attenzione il sistema con la sua capacità di perseguire l'equilibrio al di là delle azioni consapevoli di un soggetto manageriale. Si ritiene dunque difficile comprendere come a fronte di un ipotizzato determinismo possano essere presenti forme organizzative “aberranti”, che contraddicono la prescrizione teorica in quanto hanno caratteristiche anomale rispetto ai fattori contingenti con i quali interagiscono. Inoltre tale tradizione di ricerca presuppone un'immediata capacità di interpretazione dell'ambiente da parte dei decisori aziendali, senza tener conto del ruolo della *Strategic Choice* né del processo di lettura cognitiva svolto dal decisore aziendale.

Il problema delle relazioni fra aziende

La tradizione contingente appare incentrata su una logica endo-organizzativa e presenta un ulteriore problema empirico, in quanto non elabora teorie per spiegare le scelte organizzative che riguardano le relazioni fra aziende. L'oggettivizzazione dell'ambito di analisi porta, infatti, a concentrarsi all'interno dei confini aziendali e a tralasciare l'ipotesi di un soggetto la cui azione di progettazione travalichi i limiti dell'entità sociale cui si ritiene di fare riferimento. Provocatoriamente può ritenersi che le teorie contingenti

considerano una *black box* il contesto ambientale con cui interagiscono le aziende quali attori organizzativi (Mercurio, Testa, 2000).

Il problema della progettazione e del cambiamento organizzativo

Si condivide il principio che la tradizione di ricerca contingente sia come caratterizzata da una valenza positivista (Donaldson, 1996), al limite quasi descrittiva e presenti una scarsa capacità predittiva e dunque normativa. Essa infatti, in piena coerenza con l’empirismo anglosassone si basa sull’operazionalizzazione del concetto di sistema, sulla rilevazione di dati inerenti alla dinamica di certe variabili ritenute misura di aspetti organizzativi e sulla interpretazione di relazioni causali fra quelle. Se in pratica tali teorie sono ritenute utili come guida per la diagnosi e la prescrizione di adeguate forme organizzative, tuttavia essa appare troppo semplice e “meccanicistica” per fornire previsioni attendibili sulle dinamiche e performance aziendali (Dawson, 1986).

Infatti non appare chiaro in che verso funzioni l’equazione emergente dalla supposta relazione di causalità fra forma organizzativa appropriata e performance elevata e di converso fra forma inappropriata e bassa performance. La neutralità deterministica induce invece a valutare solo *a posteriori* la maggiore o minore adeguatezza di una forma organizzativa alle caratteristiche dell’ambiente e non solo ostacola l’analisi di quei fattori di cambiamento che appaiono decisivi in un dato momento storico e in una specifica realtà aziendale ma non fornisce neanche solide fondamenta per una teoria dell’innovazione organizzativa che ne sappia valutare la convenienza e l’efficacia.

5. La progettazione organizzativa razionale nella tradizione Organizzazione e Mercato

L’approccio Organizzazione e Mercato si presenta nel dibattito sul rinnovamento degli studi di organizzazione aziendale come una nuova e fertile tradizione di ricerca. I suoi assunti di base appaiono a molti in grado di favorire l’elaborazione di costruzioni teoriche che garantiscono il superamento dei precedenti vincoli conoscitivi. Inoltre si ritiene che essa possa aver supportato un processo di chiarificazione delle specifiche aziendali delle problematiche organizzative, superando i problemi di ambiguità concettuale, ed invertendo una diffusa tendenza a utilizzare in maniera frammentaria, senza mai raggiungere una vera interdisciplinarietà, spezzoni disorganici dell’approccio sociologico o politico o psicologico, evidenziando anche gli aspetti di contesto (istituzioni, ambienti nazionali, rapporti interaziendali) prima trascurati.

La tradizione di ricerca Organizzazione e Mercato, con la sua valenza prescrittiva e normativa, infatti sostiene e legittima negli studi italiani di Organizzazione aziendale un’accezione di progettazione organizzativa definita come “razionale”, espressione delle scelte di una coalizione dominante, e fondata sul concetto di governo delle interdipendenze di flusso (*work flow interdependence*) e interdipendenze informative, mediante interventi rivolti a ridurre i costi di transazione interni ed esterni, vale a dire i costi di coordinamento. Gli assunti di base che caratterizzano tale accezione possono essere considerati i seguenti:

La progettazione è un particolare processo di decisione manageriale

L'organizzazione non è più intesa come una realtà sociale oggettivizzata, ma è il risultato di una decisione soggettiva assunta dal management che la adotta perché la ritiene più conveniente del mercato. Le logiche che guidano i processi decisionali interni all'organizzazione sono centrali per comprendere le modalità di scelta delle forme organizzative. La progettazione è espressione della scelta consapevole del management, di conseguenza la forma organizzativa assunta da un'azienda non è il risultato dell'agire di leggi “naturalisti” di tipo deterministico, come suggerito dalla tradizione contingente, ma risultato di un processo di *decision making* espressione di una coalizione dominante

L'obiettivo di gestione dell'incertezza

I percorsi tipici della dinamica delle forme organizzative sono espressi da un continuum di forme reversibili fraposte fra il mercato e la gerarchia e il passaggio dall'una all'altra può essere effettuato solo allorquando il decisore aziendale l'avrà ritenuto conveniente, perché meno costoso in termini di costi di transazione e di costi di transizione o di cambiamento.

La progettazione ha l'obiettivo di gestire l'incertezza, attraverso scelte di strutture di governo delle transazioni, che consentono di ridurre il gap fra la quantità e la qualità delle informazioni a disposizione del management e quelle che risultano necessarie per svolgere efficacemente il processo decisionale.

La centralità del concetto di interdipendenza

Il concetto di interdipendenza è centrale: la progettazione organizzativa è l'espressione più consapevole dell'azione organizzativa che si rivolge essenzialmente al coordinamento delle interdipendenze nel *work flow* e che cerca di ridurre i costi di coordinamento relativi alle soluzioni adottate.

Il criterio dell'economicità

La tradizione di ricerca transazionale focalizza la sua attenzione sulla variabile costo, e contrariamente all'impostazione contingente, riformula il concetto di progettazione organizzativa in una prospettiva tipicamente economica. Il principio sotteso al modello è infatti quello della minimizzazione dei costi di produzione e di coordinamento collegati al fabbisogno di informazioni per lo svolgimento delle attività di scambio economico sia all'interno sia all'esterno delle aziende; concetti economici come quelli di economie di scala, di specializzazione, o di scopo possono essere efficacemente impiegati nelle decisioni manageriali. Si evidenzia allora come tale impostazione si presenti come il tentativo più compiuto di conferire una solida base economica al discorso organizzativo. L'economicità diventa una categoria fondante di una nuova teoria della progettazione organizzativa che consente una definizione più corretta dell'oggetto e del metodo di studio e di azione.

La criticità del problema dei confini organizzativi

La progettazione organizzativa ha come oggetto non solo le forme aziendali ma anche quelle interaziendali (prospettiva interorganizzativa). Si assume l'ipotesi che il processo di decisione manageriale si estenda al di là dei

confini “tradizionali” assegnati all’azienda e che si ponga come obiettivo anche il governo dell’incertezza derivante dal comportamento delle altre aziende e che, per questo, elabori soluzioni in grado di prevenire, gestire e ridurre tale variabile, mediante il controllo di interdipendenze associative, di scambio e di competizione.

5.1 I problemi dell’accezione razionale della progettazione nella tradizione di ricerca Organizzazione e Mercato

L’influenza della tradizione di ricerca Organizzazione e Mercato nelle teorie di Organizzazione aziendale è stata dunque innegabile e di ampia portata. E’ ravvisabile soprattutto nel maggior rigore metodologico raggiunto grazie all’uso di precise definizioni e alla costruzione di teorie sistematiche partendo da assiomi generali sul comportamento sociale e alla sua capacità di fornire strumenti per ampliare il campo di indagine della disciplina oltre i confini dell’azienda.

E’ altrettanto vero che, proprio in merito alla sua capacità di analisi dei comportamenti, tale tradizione di ricerca ha successivamente manifestato alcuni “vizi” metodologici, in quanto si è ritenuto abbia lasciato irrisolti molteplici problemi che invece si è ritenuto di affrontare e risolvere con metodi e logiche provenienti da altre tradizioni di ricerca. In particolare i problemi dell’impostazione Organizzazione e Mercato nel dibattito scientifico considerati maggiormente rilevanti possono essere considerati i seguenti:

- il problema della razionalità manageriale centralizzata;
- il problema della sottosocializzazione;
- il problema dell’astoricità;

- il problema dell'efficienza come parametro per il fallimento e l'innovazione;
- il problema dei criteri decisionali;
- il problema della reversibilità dei percorsi di cambiamento organizzativo.

Il problema della razionalità manageriale centralizzata

In termini di razionalità, quella riscontrabile nella teoria transazionale è sì limitata, ma rimane, in più, espressione di un unico soggetto decisore. L'approccio Organizzazione e Mercato, infatti, si colloca all'interno di quei modelli di progettazione degli assetti organizzativi con obiettivo unico, o ad approccio razionale centralizzato in quanto ipotizza che la determinazione di un obiettivo di efficienza emerga dopo la risoluzione dei problemi di potere interni tramite l'affermarsi di una coalizione dominante orientata all'economicità.

Mancano invece assunti relativi alle scelte di progettazione adottate per introdurre meccanismi atti a facilitare la formazione di obiettivi conciliando i diversi interessi, spesso contrapposti dei diversi attori organizzativi coinvolti. Nei fatti si tratta di un problema relativo alla valutazione delle modalità con cui si forma la coalizione dominante, e che trova origine nell'ipotesi che essa sia già definita e non il risultato di un processo negoziale.

Il problema della sottosocializzazione

La sottosocializzazione delle teorie transazionale deriva dalla loro difficoltà a spiegare comportamenti e caratteri organizzativi sulla base di parametri non economici. Le teorie fondate sul concetto di organizzazione quale tessuto di transazioni nascondono, infatti, ulteriori aspetti legati alla

formazione di un patrimonio di conoscenze distintive e di valori, norme e linguaggi.

Il problema dell’astoricità

La mancanza di un’adeguata considerazione degli aspetti sociali all’interno della disciplina dell’organizzazione conduce, poi, ad una sostanziale astoricità del modello. Si estrapola la singola realtà aziendale sia da una sua connotazione storica che la rende diversa e unica, sia dal contesto sociale e politico esterno. Si ammette, invece, la discutibile ipotesi di una perfetta reversibilità del cambiamento organizzativo, possibile per l’assenza di vincoli e ostacoli “storici” al raggiungimento di una dimensione organizzativa ottimale. Manca, cioè, un’adeguata concezione dei processi e dei costi connessi al cambiamento organizzativo non reversibile.

Il problema dell’efficienza come parametro per il fallimento e l’innovazione

Nelle teorie dell’approccio Organizzazione e Mercato è presente l’ipotesi che l’evoluzione e lo sviluppo organizzativo possano essere meglio compresi valutando le diverse forme organizzative come soluzioni economicamente efficienti e trascurando, invece, aspetti politici, storici, sociali. Tuttavia, la sola focalizzazione sull’efficienza non è in grado di fornire, a volte, adeguate spiegazioni della scomparsa di alcune realtà aziendali, né d’altro canto riesce a elaborare indicazioni utili sull’innovazione organizzativa, in quanto offre una spiegazione fondata solo sulla dimensione endogena alle aziende, trascurando la possibilità che forme organizzative emergano per l’influenza del contesto istituzionale e culturale esterno (ipotesi *dell’embeddedness*).

Il problema dei criteri decisionali

L'ipotesi che il processo decisionale si limiti alla sola valutazione di costi opportunità non è sufficiente a spiegare le modalità di progettazione seguite dal management. I costi di transazione non sono infatti i soli parametri che influenzano le decisioni del management, le quali dipendono anche da fattori politici (potere), istituzionali (legittimazione), sociali (relazioni interpersonali) ecc.

Il problema della reversibilità dei percorsi di cambiamento organizzativo;

L'ipotesi relativa alla “reversibilità” dei percorsi di cambiamento organizzativo sarebbe non realistica in quanto fondata sull'erronea convinzione che le scelte di progettazione basate sulla valutazione dei costi di transazione siano neutrali rispetto al contesto sociale e culturale. Si contesta nei fatti la mancata considerazione di un approccio *brown field* alla progettazione, quasi che la prospettiva del *green field* potesse essere adottata anche all'interno di realtà aziendali preesistenti.

6. Il superamento dei limiti della tradizione Organizzazione e Mercato mediante la formulazione di nuove accezioni di progettazione organizzativa

Il tentativo di superare i limiti della tradizione di ricerca Organizzazione e Mercato ha portato all'interno della disciplina di Organizzazione aziendale alla formulazione di alcune teorie che hanno proposto significativi cambiamenti all'accezione di progettazione organizzativa.

Il primo cambiamento è consistito nell'estendere il numero delle variabili da considerare (teorie della *progettazione allargata e morbida*).

Il secondo cambiamento riguarda invece la relazione tra le variabili da considerare: da relazioni di interdipendenza a relazioni di meta-interdipendenza (teorie della *progettazione dinamica*).

Il terzo cambiamento si fonda sull'enfasi attribuita alle competenze quale mattone elementare delle forme organizzative (teorie della *progettazione non strutturata*).

Il quarto cambiamento afferma la necessità di tener conto delle regole istituzionali (teorie della *progettazione come mediazione*).

Il quinto cambiamento si sostanzia nell'abbandono del concetto di coerenza tra le variabili, per preferire invece quello di combinazione (teorie della *progettazione combinatoria*).

6.1 Le teorie della progettazione organizzativa allargata e morbida

Il primo cambiamento concettuale attribuito all'accezione di progettazione organizzativa consiste nell'aumentare il numero di variabili da considerare. Oltre la dimensione economica, occorre tener conto di variabili *soft*, che non avevano un peso significativo in precedenza come lo spazio, il tempo, l'estetica, la cultura e definite tipiche della progettazione *morbida*. Si modificano inoltre secondo una prospettiva multidimensionale anche le modalità di interpretazione delle variabili classiche (ambiente, tecnologia, strategia) della tradizione di ricerca contingente cui si conferisce tuttavia un carattere dinamico e di plasmabilità (Martinez 2000).

Il criterio di scelta alla base della progettazione non è più quello della riduzione dei costi di coordinamento, ma si ritorna a parlare di coerenza, o

fitness, fra variabili, anche se in questa fase è una progettazione più fondata sull'*enactment* e sull'*imagination* che non su criteri tecnici di scelta razionale. Si tratta di un approccio quasi postmoderno, che deriva dal tentativo di conciliare la pluralità di approcci per l'analisi organizzativa.

In sintesi, le teorie che propongono una accezione allargata progettazione organizzativa, si fondano sui seguenti comuni assunti di base:

L'unicità della forma organizzativa (allomorfismo organizzativo)

Ciascuna forma organizzativa è considerata unica ed irripetibile, per cui nelle scelte manageriali di progettazione occorre considerare l'influenza non solo di componenti logico razionali ma anche di quelle immaginative ed espressive. Si ritiene che le innovazioni organizzative di successo siano non tanto quelle caratterizzate da soluzioni comuni alla popolazione di riferimento, ma quelle che si fondano su aspetti idiosincratici e distintivi.

La valenza morbida assunta dalla progettazione

Le forme organizzative si presentano come “artefatti” sociali costruiti in maniera collettiva, attraverso processi di interazione, comunicazione e negoziazione intersoggettiva. Contano dunque i processi taciti con cui il complesso degli attori organizzativi si rappresenta le “strutture” di regolazione e innovazione dei propri comportamenti. Diventano critici fattori quali le visioni, le mappe cognitive, le ideologie, le credenze, i valori, i riti, le cerimonie e i miti. La progettazione è dunque affidata alla creatività e alla capacità di rappresentazione (*enactment*) del management.

La multidimensionalità delle variabili tradizionali

Le variabili classiche utilizzate in senso deterministico dall’approccio contingente per spiegare le condizioni di efficienza e efficacia delle diverse forme organizzative sono interpretate in modo nuovo e multidimensionale. Sia l’ambiente, sia la tecnologia, sia la strategia sono intese non in maniera oggettiva e a se stante, ma invece sono interpretate come il risultato di un processo di *sense making* e dunque come l’ambiente diventa “costruito” (*enacted environment*), le tecnologie si presentano come artefatti, e la strategia non è più collegata alla forma organizzativa in modo diretto e univoco ma viene quasi a coincidere con quella. In sostanza, tutte le variabili oggetto di progettazione organizzativa possono essere oggetto di intervento e sono il risultato di un complesso processo di rappresentazione.

Il ricorso alle metafore e l’importanza del linguaggio

L’accezione di progettazione organizzativa morbida si fonda sul ricorso alle metafore quale modalità con cui il management esercita i propri processi di *sense making*, di apprendimento e di *enactment*, e con cui dà forma alla leadership simbolica utilizzata per il *commitment* di tutti i membri dell’azienda.

Il recupero del criterio di coerenza fra le variabili

La presenza di un ampio numero di variabili e la multidimensionalità assegnata alle stesse richiede il recupero del criterio di coerenza fra le stesse. Tuttavia, tale concetto di coerenza non porta a identificare un insieme chiuso di forme organizzative, anche se la progettazione organizzativa può elaborare delle forme ideal-tipiche, nei fatti occorre tener conto anche delle

soluzioni emergenti e a considerarsi coerenti secondo modalità uniche risultato della capacità immaginativa e di rappresentazione del management.

6.2 Le teorie della progettazione organizzativa dinamica

Il secondo cambiamento concettuale della accezione di progettazione organizzativa introdotto dalle teorie di organizzazione aziendale riguarda una categoria di analisi fondamentale, vale a dire l'interdipendenza. Il “classico” contributo di Thompson (1967) e la sua definizione e classificazione di interdipendenza continua a svolgere un ruolo cognitivo di estrema rilevanza, ma si arricchisce del concetto di meta-interdipendenza.

La presenza di un numero così esteso di variabili, tipico della progettazione allargata, rende infatti problematico il ricorso al concetto di “coerenza” quale era espresso dalla tradizione contingente (Galbraith, Downey, Kates, 2002). Infatti, in quella impostazione si evidenziava la relazione fra una sola variabile (la tecnologia, la dimensione, l'ambiente ecc.) e la forma organizzativa. Occorre invece elaborare teorie che, a fronte di una modalità di progettazione allargata, la guidino secondo una logica di complementarietà fra variabili, elaborata da alcuni autori (Milgrom e Roberts, 1990; Milgrom, Qian e Roberts, 1991) il cui contributo può considerarsi una sorta di “ponte di collegamento fra economia dei costi di transazione e approcci dinamico evolutivi alla teoria dell'impresa”.

Secondo questa impostazione il cambiamento di una variabile deve essere effettuato nell'ambito di interventi di progettazione dinamica che modificano anche le altre variabili, mentre non è possibile effettuare interventi di progettazione “puntuali” e di impatto limitato. Gli assunti di base comuni a tali teorie sono di seguito riportati.

Il concetto di meta-interdipendenza

Si concentra l'analisi non tanto sulle relazioni statiche, quanto sulle relazioni dinamiche esistenti tra le diverse scelte organizzative. Una o più variabili sono *complementari* allorché se i livelli di un loro sottoinsieme vengono aumentati, cresce anche il guadagno marginale derivante dall'incremento dei livelli di alcune o tutte le variabili rimanenti. Ad esempio, in presenza di riduzione dei costi marginali associati ad alcune attività o risorse, risulta conveniente adottare tali risorse o aumentare i livelli di tali attività; ma nel contempo diventa conveniente adottare altre decisioni o aumentare il livello di alcune o tutte le altre attività.

La discontinuità e la irreversibilità dei processi di cambiamento e innovazione organizzativa

La complementarità fra variabili consente di spiegare la frequente discontinuità osservata nei processi di cambiamento organizzativo. Infatti, il cambiamento spesso appare sopraggiungere all'improvviso e con rapide accelerazioni, dopo periodi di latenza in cui nelle aziende non si sviluppano nuove soluzioni. Il cambiamento accade invece quando la variazione in una variabile innesca l'adozione di ulteriori tecnologie o di altre decisioni complementari, che alla fine finiscono per rendere il cambiamento globale e dunque irreversibile.

La pervasività della progettazione organizzativa dinamica

L'impostazione suggerisce da un lato di valutare non incrementalmente ma sinotticamente le decisioni, e dall'altro, che risultati ottimali si ottengono da

un'adozione sistematica e simultanea di un'insieme di innovazioni tecnologiche ed organizzative coerenti. Difficilmente l'analisi e la progettazione organizzativa possono dunque risolversi in un intervento puntuale e ancora più difficilmente è possibile effettuare una scelta fra forme organizzative discrete come suggerisce l'approccio di statica comparata delle teorie transazionali.

Il principio dell'equifinalità

Si conferma in ogni caso il principio dell'equifinalità: esiste una relativa libertà degli attori del processo di progettazione; dato un certo obiettivo si possono percorrere strade diverse per realizzarlo, in quanto si hanno di fronte soluzioni organizzative differenti ma funzionalmente equivalenti.

La forma organizzativa quale architettura o configurazione

Con il termine architettura organizzativa si fa riferimento al risultato di scelte di progettazione che investono numerose variabili la quali solo se considerate congiuntamente riescono a fare perseguire obiettivi di “armonia” in coerenza agli obiettivi dei diversi attori organizzativi. Si tratta di un concetto che richiama quello di configurazione organizzativa e che dunque è caratterizzato da un'impostazione olistica e non riduzionista come accadeva invece con le teorie contingenti. Nei fatti è proprio la presenza di meta-interdipendenze tra le variabili organizzative che “costringe” il management a ragionare in una logica “globale” e ad abbandonare un processo di *decision making* incrementale e parziale fondato sulle singole variabili.

6.3 Le teorie della progettazione non strutturata

Il terzo cambiamento nella concezione di progettazione deriva dalle teorie che sono collocabili all'interno della cosiddetta *Resource Based View* e del suo sviluppo *Competence Based View* che enfatizza le competenze e la dotazione di fattori specifici dell'azienda, e vede le rendite ricardiane quale caratteristica di forme organizzative contraddistinte dalla presenza di risorse scarse, idiosincratice, difficilmente replicabili in tempi brevi (Rumelt, 1984; Teece, 1984; Prahalad, Hamel, 1990; Grant, 1992; Teece Pisano, 1994).

Secondo tali teorie una forma organizzativa è unica ed irripetibile di elementi di base differentemente concepiti, identificabili con le risorse, le conoscenze e le competenze. Si afferma un'accezione non strutturata della progettazione organizzativa, in accordo con le ipotesi del modello del *garbage can* (March e Olsen, 1986; Cohen, March, Olsen, 1972), possa essere fondata non già su un processo consapevole e preordinato ma caotico e basato sull'improvvisazione. Si cerca anche di spiegare come si possa pervenire ad una riconfigurazione originale di elementi preesistenti. Gli assunti alla base di tali teorie che sostengono una accezione non strutturata di progettazione sono quelli esposti di seguito.

L'enfasi sulle risorse interne

Il processo di progettazione si svolge in modo rovesciato, risulta centrato sulle sorgenti di unicità aziendali ossia sulle capacità organizzative distintive e deve essere fortemente situato in un contesto dato. L'enfasi infatti non è più sulla ricerca di criteri di progettazione che rendano una forma organizzativa adeguata al suo contesto (prospettiva esterno-interno), ma al

contrario si ricercano quelle competenze distintive interne che rendono la forma innovativa rispetto a quelle adottate da altre aziende simili (prospettiva interno-esterno).

Il navigare dentro il disordine

Viene meno il principio di una relazione unidirezionale fra progettazione e implementazione e ovviamente si abbandona l'ipotesi che la decisione manageriale sia in grado di “forgiare” un assetto organizzativo secondo quanto progettato. Diventano critica la capacità di gestire le interconnessioni fra le azioni dei diversi attori organizzativi, e di muoversi con la consapevolezza che è il disordine e non l'ordine il risultato della progettazione (Lindblom, 1959).

La path dependency

La progettazione organizzativa è *path dependent* nel senso che dipende dalla scelte effettuate in passato e dai risultati conseguiti. La presenza di comportamenti strutturati preesistenti rende fisiologicamente prevalente una prospettiva di progettazione del tipo *brown field* rispetto a quella del *green field*. Le scelte passate pertanto consentono l'accumulazione di routine e capacità organizzative che potranno essere sfruttate in futuro ma che rappresentano anche *core rigidities*.

La progettazione come bricolage

Recuperando una definizione che identifica nel bricolage è una modalità per arrivare alla soluzione di un problema non ricorrendo a teorie precedenti alla situazione, ma sulla base dei mezzi disponibili al momento (Lévi-Strauss,

1966) si elabora una accezione di progettazione non strutturata basata sull'improvvisazione. L'intervento dell'attore nella situazione è infatti di tipo creativo, di generazione di un modello ad hoc, che crea organizzazione sul momento (improvvisazione finalizzata all'attivazione). In quanto azione crea un artefatto nuovo, si tratta di dunque di una forma di progettazione definibile come non strutturata che si pone l'obiettivo di valorizzare le competenze esistenti in uno specifico momento all'interno di una specifica azienda. Tale accezione sostiene che la progettazione debba per necessità essere situata nel suo modo di procedere e che non possa essere sviluppata se non in un preciso contesto organizzativo.

6.4 Le teorie della progettazione organizzativa come mediazione

Il quarto cambiamento cognitivo si verifica con quelle teorie che ritengono necessario che le scelte di progettazione siano sostenute dalla capacità di comprendere il ruolo e la forza di regole che, provenendo da contesto istituzionale e dal tessuto organizzativa, sono in grado di influenzare i comportamenti degli attori organizzativi. Nei fatti si accetta l'ipotesi che la strutturazione dell'azione organizzativa di Giddens (1976; 1979; 1984) sia un fenomeno emergente, risultato delle azioni dei singoli e dell'interazione fra attori e fra questi e preesistenti strutture sociali in grado di imporre regole e routine di comportamento. Alla base di tale cambiamento si possono collocare le particolari riflessioni derivanti dall'approccio del New Institutionalism (Meyer e Rowan, 1977; Zucher, 1977; DiMaggio, Powell, 1983) che evidenziano la forza del contesto esterno nell'indurre le forme organizzative a incorporare valori, procedure o pratiche istituzionalizzate o anche alcune derivazione della *Structuration Theory* come la *Adaptive*

Structuration Theory (Poole, DeSanctis, 1990) e la teoria della dualità della tecnologia (Orlikowski, Robey, 1991)

Di conseguenza la progettazione organizzativa si trova da un alto a dover pianificare soluzioni coerenti con una razionalità manageriale (che potrebbe comunque esprimersi tramite una forma di progettazione razionale), dall'altro ad affrontare situazioni emergenti dall'azione di forze al di fuori del controllo manageriale e svolge pertanto un ruolo di mediazione fra le diverse razionalità organizzative che influenzano lo sviluppo di una forma organizzativa (Martinez, 2004; Consiglio, Moschera, 2001; Mercurio, Martinez, Moschera, 2000; Mercurio, Martinez 1999). Gli assunti alla base dell'azione delle teorie della progettazione come mediazione sono i seguenti.

La multidimensionalità delle razionalità organizzativa

Si evidenzia come a fianco della razionalità tradizionale di natura tecnica, possono esistere logiche manageriali fondate su diverse concezioni della razionalità: in particolare una concezione di razionalità sostanziale o “post moderna” si basa su una capacità diffusa del management di percepire e sperimentare la realtà come un insieme al quale viene assegnato un senso comune, favorendo un processo di auto-organizzazione del sistema.

Il ruolo dell'analisi organizzativa per i processi decisionali manageriali

Il management continua a svolgere un ruolo guida, ma deve dotarsi di strumenti che gli permettano di comprendere quali regole gli attori stanno proponendo in un determinato momento; se tali meccanismi di regolazione spontanea stanno generando performance superiori a meccanismi di regolazione basati sull'utilizzo della gerarchia o opportuno tenerne conto e

promuovere la loro efficacia. In particolare le regole vanno lette attraverso idonei strumenti di analisi organizzativa che permettano di osservare la “struttura dell’azione organizzativa”.

L’eterogeneità degli attori guida

Si riconosce l’esistenza di pluralità di scopi e di obiettivi organizzativi che sono posti da attori diversi, ciascuno dei quali è portatore di valori ed interessi eterogenei;

La progettazione organizzativa dunque è rivolta al contemperamento di interessi differenti convergenti in un bene comune.

La progettazione come mediazione

La progettazione è sinonimo di mediazione tra sistemi di regole che competono per fornire un contributo alla strutturazione del comportamento. Il management dunque piuttosto che sostenere la superiorità delle proprie regole, magari fondate su una forma di razionalità di tipi tecnico, è chiamato a mediare tra le diverse forze in gioco secondo una accezione allargata di razionalità che tenga conto anche delle regole derivanti da attori esterni all’azienda stessa.

6.5 Le teorie della progettazione combinatoria

Il quinto cambiamento nell’accezione di progettazione organizzativa si concentra sulle limitazioni che presenta il concetto di coerenza fra variabili organizzative quale espresso dalla tradizione di ricerca Organizzazione e Mercato, ma anche dagli approcci configurazionisti. Tali teorie contestano l’ipotesi che le forme organizzative debbano essere considerate come insiemi

di attributi coerenti ed efficaci sotto certe condizioni. Infatti, la ricerca di coerenza appare limitata da alcuni problemi.

- *Deficit di varietà*: si considerano infatti solo le combinazioni frequenti di variabili, tralasciando quelle rare o quelle possibili non ancora sperimentate.
- *Conservatorismo*: si finisce per razionalizzare solo quello che è stato già scoperto nella pratica.
- *Trappole di competenza*: si cade nell'errore di inventare sempre la stessa forma organizzativa.
- *Deficit di creazione del valore*: le deviazioni dalla forme standard potrebbero rappresentare forme distintive
- *Limiti di applicabilità*: le forme organizzative classificate in tipologie e tassonomie forniscono chiarimenti di base ma pochi riferimenti per la progettazione.

Mentre dunque nelle impostazioni tradizionali di ricercano le similitudini fra le forme organizzative, cercando di ridurre il loro numero, la prospettiva della progettazione combinatoria propone e rafforza le ipotesi di allomorfismo organizzativo e di complementarità fra variabili (Milgrom e Roberts, 1992) come già riscontrato in altre accezioni di progettazione, ma in più si pone l'obiettivo di affrontare l'idea di sviluppo di competenze organizzative distintive, risolvendo i problemi evidenziati e proponendo un approccio che colloca l'unicità e l'originalità delle forme organizzative alla base del successo aziendale. Gli altri assunti di base delle teorie collocabili in tale impostazione sono i seguenti

Il principio combinatorio alla base delle forme organizzative

Si ritiene che tutte le forme di organizzazione siano fatte degli stessi elementi che danno origine a forme diverse grazie alle varie possibilità combinatorie.

La progettazione è rivolta alla combinazione e all'innovazione

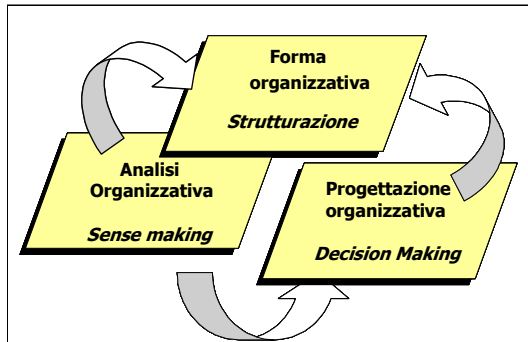
La progettazione assume rilievo se esprime capacità di forgiare nuove forme organizzative e si fonda anziché sul il concetto di coerenza fra variabili su quello di combinazione, in grado di spiegare come possano sopravvivere ed avere successo quelle nuove forme organizzative più innovative che magari nei decenni passati sarebbero state qualificate dalla teorie organizzativa come incoerenti.

7. Considerazioni finali: verso una nuova tradizione di ricerca dominante?

La convergenza di più studi e riflessioni sul tema della progettazione sembra riportare le diverse ricerche e analisi all'interno di un percorso comune, recuperando anche l'utilità di approcci che, molto di moda nel corso degli anni Novanta, sono stati vissuti come una “deriva”. Infatti, anche tradizioni di ricerca di natura sociologica, ingegneristica o psicologica potrebbero avere un ruolo funzionale alla progettazione se in grado di ampliare le categorie di analisi del decisore aziendale e dunque i suoi processi di *sense making* secondo uno schema che vede tale analisi finalizzata a migliorare le scelte progettuali, con la consapevolezza acquisita che esse non necessariamente si tradurranno in forme perfettamente corrispondenti a

quanto previsto, in quanto va tenuto conto del processo di strutturazione della forma organizzativa quale risultato dell’interazione sia fra i comportamenti di più attori sia fra questi e il contesto in cui essi sono situati.

Tab. 1 La relazione fra progettazione, forma ed analisi organizzativa



Può ritenersi che la focalizzazione della ricerca sul tema della progettazione esprima la necessità della comunità degli studi di Organizzazione aziendale di uscire dalla “palude” o dalla “giungla” di teorie organizzative, superando la percezione di una disciplina in crisi perché priva di un paradigma dominante?

Le teorie che hanno elaborato nuove accezioni di progettazione ad una prima analisi si presentano convergenti, come evidenziato dai diversi assunti di base che le caratterizzano. L’obiettivo che si è cercato di perseguire con il lavoro di analisi e di confronto fra le diverse teorie presentato in precedenza, rappresenta pertanto un primo tentativo di stimolare il dibattito e orientare la ricerca in questa direzione. Se e come tale convergenza si trasformerà in una tradizione di ricerca dominante ancora una volta dipenderà dalla capacità delle diverse teorie che ad essa fanno riferimento di risolvere quei problemi

empirici e concettuali che la pratica manageriale riterrà critici nei prossimi anni.

8. References

ADINOLFI, P. (2010). “Efficienza ed efficacia degli uffici giudiziari: la prospettiva organizzativa”, in F. Alvino e L. Lepore, *Efficienza, efficacia ed economicità del Sistema Giudiziario italiano: la prospettiva economico – aziendale*, Napoli: ESI

BERNI A. (2009), *I modelli organizzativi dei sistemi di controllo*, cap 4, in Garzella S., Mancini D, Moschera L., *Sistemi di controllo interno e soluzioni organizzative*, Giappichelli, Torino. pp. 57-81. ISBN: 9788834896549

CHILD J., 1972 “Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston Study” in *Administrative Science Quarterly* n. 2.

COHEN M. D., MARCH J. G., OLSEN J. P., 1972, “A Garbage Can Model of Organizational Choice”, in *Administrative Science Quarterly*, n. 17, March.

CANONICO P., DE NITO E., MANGIA G., MERCURIO L., PEZZILLO IACONO M. (2011), Regulation issues in the Italian local transport industry: aligning transactions and governance structures, *Journal of Management and Governance*. Vol. 15.

Consiglio S. Mangia 2010, Criminal organizations and corruption in Italy, in Agata Stachowicz-Stanusch (a cura di), *Organizational Immunity to Corruption. Building Theoretical and Research Foundations*, Information Age Publishing, New York, ISBN 978-1-61735-050-4

CONSIGLIO S., MOSCHERA L., 2001, *Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia*, FrancoAngeli, Milano.

DAWSON S., 1986, *Analysing organizations*, MacMillan, New York.

DE VITA, P., MERCURIO, R., TESTA, F. (a cura di), (2007). *Organizzazione Aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, **Torino, Giappichelli.**

DIMAGGIO P. J., POWELL W. W., 1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism a Collective Rationality”, in *American Sociological Review*, 48.

DONALDSON L., 1996, *For Positivist Organization Theory*, Sage, London.

FONTANA F., 1989, *Il sistema organizzativo aziendale*, FrancoAngeli, Milano,

- 1991, “Sviluppi della teoria organizzativa tra differenziazione ed integrazione” in AAVV, *Continuità e rinnovamento negli studi economico aziendali*, Editrice Clueb, Bologna.

FRANCO M., (2010) “Approcci, modelli e strumenti organizzativi – Introduzione”, in Santucci R., Natullo G., Esposito V., Saracini P. (a cura di), *”Diversità” culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni*”, Franco Angeli, Milano.

GALBRAITH J.R., DOWNEY D., KATES A., 2002, *Designing Dynamic Organizations*, AMACOM, New York.

GALDIERO C.; CICELLIN M. (2009) “SOFT COORDINATION MECHANISMS TO INTEGRATE INSTITUTIONAL LOGICS IN HEALTHCARE PPS”, MECOSAN, SPECIAL ISSUE, N. 71, PP. 57-74, ISSN: 1121-6921.

GIDDENS A., 1976, *New Rules of Sociological Method*, Basic Books, New York, NY.

- 1979, *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*, University of California Press, Berkeley, CA.

- 1984, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of

GRANT R.M., 1991, "The resource based theory of competitive advantage: implication for strategy", in *California Management Review*, 22.

HASSARD J., "An alternative to incommensurability in organization theory" in HASSARD J., PYM DENIS, *The Theory and Philosophy of Organizations*, Routledge, London.

LAUDAN L., 1977, *Progress and Its Problems*, University of California Press, Berkeley, CA.

LÉVI-STRAUSS C., 1966, *The savage mind*, University of Chicago press, Chicago.

LINDBLOM C.E., 1959, "The science of muddling through", in *Public Administration Review*.

Mangia G. 2006, *Il business system delle società di gestione aeroportuale*, Franco Angeli, Milano pag. 224

Mangia G., 2009, *Le Public Utilities: tra mercato e gerarchia*, in R. Mercurio e M. Martinez (a cura di), *Modelli di governance e processi di cambiamento nelle public utilities*, pag. 15-45, FrancoAngeli, Milano

MARCH J. G., OLSEN J. P., 1986, "Garbage Can Models of Decision Making in Organizations", in MARCH J.G., WEISSINGER-BAYLON R., *Ambiguity and Command*, Ballinger, Cambridge, MA

MARTINEZ M., 1997, Teorie e modelli di network per l'analisi organizzativa delle relazioni fra aziende, Seges

MARTINEZ M., DE MARCO M., (2005) I criteri di scelta delle metodologie di IS Development: un contributo dalle teorie di progettazione organizzativa, Sinergie; ISSN 0393-5108; CUEIM. Consorzio universitario economia industriale e manageriale; Vol. 19,

MARTINEZ M, (2009) Cambiamento organizzativo e compliance, Editoriale scientifica, Napoli

MARTINEZ M., GALDIERO C., PERRINI M., MERCURIO R., CERBO M., (2011) Organizzazione, governance e controllo delle società miste pubblico privato in sanità: tra opportunità e criticità, in Borghonovi E., Mussari R, ISBN 9788815234070 Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale, Il Mulino, Bologna,

MARTINEZ M, JAMISON M, TILLMAR M (2011) Public utilities corporate governance, Journal of Management and Governance Online First, December

Mercurio R. ; Adinolfi P. (2005). La clinical governance possibile soluzione ai fabbisogni d'integrazione nelle aziende sanitarie in Mecosan, n.53, pp.85-98, ISSN:1121-6921.

Mercurio R., Canonico P., Mangia G., De Nito E., Esposito V. (2009). Interpreting projects - bureaucratic mechanisms or level for change?. ORGANIZACJA I ZARZADZANIE (ISSN:1899-6116) pp.5- 17 Vol.N 3 (7).

Mercurio R., Mangia G. (2009), L'approccio teorico dei critical management studies, in H. Willmott, D. Knights, R. Mercurio e G. Mangia, Comportamento Organizzativo, Isedi, Torino, ISBN/ISSN: 9788880083504.

Mercurio R., Martinez M. (2009) "Modelli di governance e processi di cambiamento nelle public utilities", FrancoAngeli, ISBN 978-88-568-2488-9.

MERCURIO R., MARTINEZ M., 1999, *Il trasporto ferroviario europeo*, Gangemi, Roma.

MERCURIO M. MARTINEZ M., (2005), Scelte manageriali e teorie organizzative: la progettazione organizzativa negli studi di organizzazione aziendale, in Atti del Convegno AIDEA La riconfigurazione dei processi decisionali nel quadro evolutivo della competizione, Catania, 7-8 Ottobre, 2004

MERCURIO R., MARTINEZ M., MOSCHERA L., 2000, "Le imprese di trasporto ferroviario in Europa: pressioni istituzionali e nuove forme organizzative" in MAGGI B., (a cura di), *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo. Tra postfordismo e regolazione*. EtasLibri, Milano.

MEYER J.W., ROWAN B., 1977, "Institutionalised Organization. Formal Structure as Myth and Ceremony", in *American Journal of Sociology*, 83.

MILGROM P., QUIAN Y., ROBERTS J., 1991, "Complementarities, Momentum and the Evolution of Modern Manufacturing", in *The American Economic Review*, vol. 81, n. 2.

MILGROM P. ROBERTS J., 1990, "The economics of Modern manufacturing: Technology, Strategy and Organization", in *The American Economic Review*, vol. 80, n. 3.

- 1992, *Economics, Organisation and Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

MINTZBERG H., 1979, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- MOSCHERA L., CONSIGLIO S., BERNI A., CICELLIN M. (2011) "Logiche istituzionali e allomorfismo in un campo organizzativo: le Agenzie per il Lavoro in Italia", *Studi Organizzativi*, n. 2/2011, ISSN 0391-8769.
- MOSCHERA, L., (2007), *Forme organizzative e contributi teorici*, in de Vita P., Mercurio R., Testa F., (a cura di), *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, Torino
- GARZELLA, S., MANCINI, D., MOSCHERA, L., (2009) *Sistemi di controllo interno e soluzioni organizzative*, S, Giappichelli, Torino
- MOSCHERA, L., (2000), *L'efficacia organizzativa*, capitolo 8, in Mercurio R. e Testa F., *Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino;
- ORLIKOWSKI W. J., ROBEY D., 1991, "Information technology and the structuring of organizations", Working paper n. 220, Center for Information Systems Research, MIT, Cambridge, MA.
- PEZZILLO IACONO M., TORALDO M.L. (2011), "Handbook dei critical management studies review: prospettive critiche agli studi manageriali", *Performance&Management*, vol. 2, pp. 49-54.
- PISCOPO G., 2010. "L'impatto dello stile di leadership sul clima organizzativo: due indagini empiriche". In *Mecosan*, n. 73;
- POOLE M. S., DESANCTIS G., 1990, "Understanding the Use of Group Decision Support Systems: The Theory of Adaptive Structuration", in FULK J., STEINFIELD C., (eds.), *Organizations and Communication Technology*, Sage, Newbury Park, CA.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G., 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, 68.

RUMELT R.P., 1984, “Towards a Strategic Theory of the firm”, in LAMB R., ed, *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliff, New York.

SHAFRITZ J.M., OTT J.S., 2001, *Classic of Organization Theory*, Wadsworth, Belmont, CA.

TEECE D.J., 1984, “Economic Analysis and Strategic Management”, in *California Management Review*, vol. 26, n. 3.

TEECE D.J., PISANO G., 1994, “The dynamic capabilities of the firm: an introduction”, in *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n.3.

THOMPSON J. D., 1967, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.

WILLIAMSON O.E., 1975, *Markets and Hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*, Free Press, New York.

- 1985, *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.

ZUCKER L.G., 1977, “The role of institutionalisation in cultural persistence”, in *American Sociological Review*, n. 42.