

## schede bibliografiche

N. 17 - Maggio/Giugno 1973

### I migliori testi in tema di comportamento organizzativo

a cura di Pasquale Gagliardi (\*)

Quando mi è stato chiesto di indicare « i migliori testi in tema di comportamento organizzativo », come punto di riferimento per il lettore ancora inesperto ma interessato o incuriosito dall'argomento, ho immediatamente immaginato quale potrebbe essere la reazione di uno dei miei ex allievi della Scuola di Organizzazione dell'Università di Padova, al quale accadesse di sfogliare questa rivista e di leggere il titolo di questa scheda bibliografica. Penso che egli considererebbe questo titolo un controsenso, forse ne sorriderrebbe con sufficienza, certo resterebbe molto stupito leggendo il nome di chi ha redatto la scheda. In effetti, uno dei momenti cruciali nello svolgimento del corso di comportamento organizzativo — svolto alla Scuola di Padova, come nella maggior parte delle scuole di amministrazione aziendale ispirate al modello della Harvard Business School, prevalentemente con il metodo dei casi — era quello in cui la classe chiedeva « i testi ». Ciò accadeva di solito dopo due o tre mesi dall'inizio del corso, quando cioè, — superato il primo impatto, in cui ognuno

poteva giustificare a se stesso le difficoltà incontrate con la novità del metodo e del tema — persistendo nel gruppo una situazione di tensione e di frustrazione legata alla difficoltà di avviare speditamente una analisi organica del caso e decidere una coerente linea di azione, in molti nasceva il dubbio che ciò dipendesse soprattutto dalla mancanza di un sostegno teorico. Non vorrei aprire qui questioni dibattutissime tra gli esperti, sulla validità dell'uno o dell'altro metodo e in specie sulla opportunità dell'utilizzo esclusivo o parziale di testi e nozioni teoriche nella educazione degli adulti alle funzioni direttive: io sono dell'avviso — e cercavo di rendere cosciente la classe di ciò, certo influenzandola con le mie convinzioni — che in un corso di comportamento organizzativo impostato prevalentemente con il metodo dei casi i testi possono fare più male che bene: è più probabile cioè che la nozione teorica diventi un freno per l'analisi approfondita del caso, uno stereotipo appagante che crea una barriera alla evoluzione del gruppo nel senso che, se è proprio di alcuni, può accrescere le « diversità, e quindi la difficoltà di integrazione, se è condiviso può diventare un pretesto per evitare di affrontare i conflitti e le competizioni interindividuali, attraverso la finzione del consenso sulla interpretazione astratta dei fenomeni. Questi temi richiedono di essere trattati in modo molto più esauriente e non è questa la sede per farlo. Ho voluto tuttavia introdurre questa apparente digres-

(\*) Pasquale Gagliardi, laureato in giurisprudenza a Milano nel 1958, ha svolto per circa dieci anni l'attività di consulente di direzione, occupandosi prevalentemente di diagnosi e intervento sui sistemi e i processi organizzativi. Dal 1970 è Direttore di Esercizio della Upim a La Rinascente. Nel periodo che va dal 1966 al 1970 è stato anche docente di comportamento organizzativo alla Scuola di organizzazione dell'Università di Padova.

sione per rendere più comprensibili alcuni concetti preliminari.

Quando si parla di « comportamento organizzativo » o « amministrativo » non ci si riferisce tanto ad una disciplina nel senso tradizionale del termine quanto ad un approccio allo studio dei problemi umani nella organizzazione che è stato elaborato a fini di intervento e che è per sua natura squisitamente interdisciplinare. In altre parole: se io devo diagnosticare una situazione umana e sociale e scegliere una linea di intervento per modificarla in funzione di un obiettivo che mi prefiggo (il che vuol dire: se devo dirigere), il mio problema è capire che cosa influenza e può influenzare atteggiamenti e comportamenti, individuali e di gruppo, nel caso concreto. Non posso dunque trascurare a priori nessuna variabile (psicologica, sociale, istituzionale, strutturale), ma devo considerare come esse agiscono e interagiscono nella fattispecie. Alla comprensione del comportamento motivato contribuiscono dunque tutte le scienze dell'uomo (la psicologia individuale, la psicologia sociale, la sociologia, l'antropologia, ecc.), nè diminuisce l'ampiezza e la complessità del campo d'indagine il fatto che ci si riferisca al comportamento « nella organizzazione » ovvero — ancora più limitatamente — al comportamento di chi prende una decisione e si cura che sia eseguita (l'« amministratore », il « capo », il « dirigente ») o di chi la esegue. Se chi affronta una situazione umana in un contesto organizzativo (il dirigente, il consulente, l'allievo dirigente — con un piccolo artificio — di fronte ad un « caso » descritto su carta) è un buon « clinico », effettuata la diagnosi passerà all'azione toccando — con giusta sincronia — i tasti appropriati nella multiforme tastiera dei determinanti del comportamento (le motivazioni individuali, la dinamica dei gruppi, le strutture, le norme, i valori e così via).

A questo punto si potrebbe pensare che le grandi opere che hanno contribuito al progresso delle scienze umane sono anche i migliori testi in tema di comportamento organizzativo. Ma questo, a mio avviso, non è vero o almeno non è vero se il lettore che desidera essere introdotto a questa materia è — come è probabile — un uomo dell'organizzazione che vuole accrescere la sua « professionalità », cioè la sua capacità concreta di risolvere i problemi. Per esempio: le opere di Freud hanno una eccezionale importanza in psicologia clinica, ma non credo che aiutino molto un dirigente a fare meglio il suo lavoro. Lo stesso discorso vale per Weber o Parsons o qualunque altro grande autore che abbia contribuito allo sviluppo delle scienze umane. Il fatto è che ogni teoria o schema interpretativo non entra a far parte della « cultura professionale » se non nella misura in cui la persona ne ha colto la validità e la rilevanza in una situazione specifica in cui è personalmente coinvolto o in una situazione addestrativa che — se adeguatamente concepita e correttamente

utilizzata dal trainer — è anche essa « reale ».

Al lettore che cercasse lumi da questa scheda bibliografica e che nelle motivazioni « professionali » di cui ho parlato riconoscesse le sue proprie motivazioni suggerisco di partecipare ad un corso o seminario nel quale il comportamento organizzativo viene, se così si può dire, « insegnato » attraverso metodi attivi e lavori di gruppo che mirano ad accrescere la sensibilità dei partecipanti nell'analisi di situazioni umane e organizzative complesse e la loro capacità di elaborare linee coerenti ed efficaci di intervento. Per quanto a mia conoscenza, questa è tuttora l'impostazione del CUOA di Padova, dell'ISIDA di Palermo, dell'IFAP di Roma, dell'ISTUD di Varese.

Se invece il lettore fosse interessato a migliorare le sue nozioni teoriche sui problemi umani dell'organizzazione, per ampliare la sua cultura personale o per divenire uno studioso di questi temi, ritengo possano essere segnalati alcuni testi fondamentali che hanno avuto una grande influenza nell'orientare gli sviluppi teorici e le ricerche sui meccanismi che regolano la vita e lo sviluppo delle organizzazioni. Va comunque precisato che questi testi, anche se propongono teorizzazioni generali ed « autonome » del comportamento amministrativo e della organizzazione, sono pur sempre studi monografici: essi cioè presuppongono, perché possa esserne apprezzata pienamente la validità, una cultura di base nelle scienze sociali. Penso tuttavia che si possa senza difficoltà partire dall'analisi del fenomeno nella sua globalità (il comportamento nella organizzazione) per approfondire l'una o l'altra delle premesse teoriche mutuata dalle diverse discipline: la ricchezza dei riferimenti bibliografici nella maggior parte di questi testi è tale da offrire al lettore la più ampia scelta sulle direzioni che gli interessa approfondire.

Le opere che suggerisco hanno rappresentato e rappresentano tuttora dei punti fermi per gli studiosi di questi problemi e, per una singolare coincidenza, sono state pubblicate tutte a dieci anni circa di distanza l'una dall'altra. Il primo volume è *The Functions of the Executive*, di Chester I. Barnard, pubblicato a Cambridge, Mass. dalla Harvard University Press nel 1938 (1). Quest'opera, che è certamente la più citata in tutta la lettura organizzativa, è stato il primo tentativo di descrizione del comportamento amministrativo in opposizione alla teoria cosiddetta « classica » prescrittiva. Nel quadro generale di una visione della organizzazione come « sistema cooperativo », Barnard identificò l'essenza dell'amministrare nel mantenere in equilibrio un sistema complesso di relazioni e di obblighi. Intuì e descrisse l'importanza della organizzazione informale ancor prima che *Management and the Worker* di Roethlisberger e Dick-

(1) Pubblicato in traduzione italiana dalla UTET di Torino nel 1970.

son (1939), la « Summa » delle esperienze di Hawthorne, divulgasse questi concetti ed elaborò una teoria dell'equilibrio organizzativo che Simon riprese nelle sue opere dieci e vent'anni dopo. *The Functions of the Executive* è un libro scritto bene, chiaro, ricco di spunti e di riflessioni: forse, oltre che il primo in ordine cronologico, è anche e rimane il più importante contributo in materia.

A Barnard si collega per molti versi Herber Simon con *Administrative Behavior: a Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, New York, Macmillan Company, 1947 (2). Con Simon l'idea di una scienza dell'amministrazione basata su principi immutabili ed aventi validità universale viene definitivamente rifiutata: ciò che conta, prima e innanzi tutto, è descrivere l'esatto modo di essere e di operare di un organismo amministrativo. In particolare, come spiega il sottotitolo, Simon analizza il processo decisionale, comprendendo non solo gli aspetti razionali della scelta ma anche le priorità e i limiti dei meccanismi umani di decisione (la psicologia delle decisioni amministrative).

Nel 1958, Herbert Simon e James March pubblicano *Organizations* (New York, Wiley) (3). Questo libro rappresenta un serio tentativo di illustrare i più importanti modelli interpretativi del comportamento umano nell'organizzazione e riassumere i risultati delle numerosissime ricerche empiriche svolte fino a quell'epoca in una serie di enunciati che stabiliscono la dipendenza di una variabile da una o più altre variabili (indipendenti). Queste enunciazioni sono espresse nella forma consueta: « x è funzione di y », dove il termine funzione è usato nel suo significato matematico. Tutte le variabili sono numerate e riportate in un doppio indice, numerico e analitico, assai utile per la consultazione. Simon e March non tentano, tuttavia, di formulare una teoria generale del comportamento umano nella organizzazione, ma si limitano a raggruppare gli enunciati inquadrandoli con riferimento ai diversi modelli interpretativi di base. Il testo, se si eccettua qualche passaggio di difficile comprensione, è di facile e interessante lettura.

Il libro importante degli anni sessanta è infine *The Social Psychology of Organization*, di Daniel Katz e Robert Kahn, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1966 (4). Anche quest'opera, oltre a proporre nuovi indirizzi per l'interpretazione dei fenomeni organizzativi, organizza e riassume criticamente i risultati empirici e le formulazioni teoriche apparse

nella letteratura nel corso degli anni precedenti. La matrice culturale dell'opera è la teoria dei sistemi. Utilizzando questo schema concettuale generale, gli autori vedono l'organizzazione come una struttura esistente in un ambiente, impegnata simultaneamente in due tipi di processi: quelli relativi alla evoluzione interna della struttura e quelli relativi all'adattamento della struttura all'ambiente. In particolare, essi pongono l'accento sul concetto di sistema « aperto » (in contrapposizione al sistema « chiuso ») per sottolineare la permeabilità dei confini della organizzazione e l'interdipendenza dei due tipi di processi.

Un libro che può a buon diritto rivendicare per sé la definizione di documento critico degli anni '60 è *Organizations in Action*, di James D. Thompson, New York, McGraw-Hill Book Co., 1967. Quest'opera, di mole considerevolmente minore rispetto a quella di Katz e Kahn (192 pp. contro 498), ha il merito di elaborare un modello interpretativo del comportamento organizzativo egualmente ispirato alla teoria del sistema aperto, tuttavia con minori pretese di generalità e forse una maggiore idoneità ad essere verificato nelle ipotesi di base e nei suoi corollari attraverso ricerche empiriche. Thompson limita l'analisi all'organizzazione complessa di tipo strumentale e sottolinea l'importanza che ha il « cuore » tecnologico dell'organizzazione nel determinare il tipo di dipendenza dall'ambiente, l'interna differenziazione della struttura e le strategie di azione. Se l'organizzazione dipende dall'ambiente, e quindi è in una situazione di relativa incertezza, l'essenza dell'amministrazione consiste nel tentativo di ridurre la dipendenza e raggiungere un grado ragionevole di certezza. I testi che ho sin qui indicato sono certamente, come ho già detto, pietre miliari nello sviluppo del pensiero organizzativo. Essi implicano peraltro un impegno notevole di lettura e presuppongono un rilevante interesse all'approfondimento teorico. Può quindi essere utile segnalare separatamente — per il lettore più frettoloso, desideroso di avere una prima idea globale delle tematiche del comportamento organizzativo e di familiarizzare senza troppa fatica con il linguaggio e i contenuti di base di questi studi — due piccoli testi senza pretese di originalità, comunque però rigorosi e redatti da insigni studiosi. La prima, destinata soprattutto agli studenti, è *Social Psychology of the Work Organization*, di Arnold S. Tannenbaum, Wadsworth Publishing Co., Inc., Belmont, California, 1967 (5). La seconda, che può essere letta con interesse soprattutto dai dirigenti, è *Managerial Psychology*, di Harold J. Leavitt, The University of Chicago Press, Chicago, 1958 (6).

(2) Editto in Italia da Il Mulino, Bologna 1958, con il titolo: *Il comportamento amministrativo*.

(3) Editto in Italia con il titolo *Teoria dell'organizzazione* nel 1966 dalle Edizioni di Comunità.

(4) In italiano: *Psicologia sociale delle organizzazioni*, Etas Kompass, Milano 1968.

(5) *Psicologia sociale della organizzazione del lavoro*, Franco Angeli Editore, Milano 1969.

(6) *Fondamenti di psicologia per dirigenti*, Etas Kompass, Milano 1968.