

Il processo di esecuzione

11.1 Definizione del campo di analisi

Nella letteratura organizzativa il processo di esecuzione non è generalmente analizzato in quanto tale. L'“esecuzione” non è una categoria concettuale utilizzata con frequenza pari a quella con cui si discorre, ad esempio, di “programmazione” o di “controllo” e non evoca in modo univoco un preciso insieme di problemi attinenti al funzionamento del sistema organizzativo¹.

Il campo di analisi può essere definito in modi assai diversi e implicare differenti ruoli organizzativi: ci si può riferire essenzialmente ai problemi connessi con la attuazione delle decisioni dal punto di vista

¹ “Esecuzione” o “realizzazione” — o i loro possibili sinonimi —, usate come sostantivi o come aggettivazioni di “processo”, non compaiono negli indici analitici di nessuna delle principali opere della letteratura organizzativa, né del filone cosiddetto “classico”, né del filone comportamentistico (cfr. P. GAGLIARDI, “I migliori testi in tema di comportamento organizzativo”, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 17, 1973), con la sola apparente eccezione di cui faremo cenno più avanti. Nelle stesse voluminose trattazioni manualistiche in cui il principale sforzo del curatore è quello di escogitare reticoli logici e schemi concettuali ogni volta nuovi — che gli consentano di presentare per l'ennesima volta gli stessi vecchi scritti in una veste “diversa”, o di mettere insieme in modo un po' artificioso contributi nuovi disparati e di diversa ispirazione — non ne ho trovato traccia (cfr. per tutti: J. A. LITTERER, *Organizations*, 2 voll., John Wiley & Sons, New York, 1963; J. G. MARCH (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally & Co., Chicago, 1965).

di chi esegue — e analizzare il ruolo degli “esecutori” contrapposto a quello dei “decisori” — oppure ai problemi connessi con l’ottenere che le decisioni prese siano attuate, e quindi analizzare soprattutto il comportamento di chi garantisce l’esecuzione. O, ancora, il processo esecutivo — con riferimento al significato della parola inglese “executive” — potrebbe essere identificato con il processo direttivo nella sua globalità e quindi ricomprendere tutti gli altri processi analizzati in quest’opera, visti come espressione del modo concreto di realizzarsi delle funzioni direttive.

In quest’ultimo significato viene inteso da Barnard il processo di esecuzione, nell’unico preciso riferimento che abbiamo trovato in letteratura:

“Le funzioni direttive, che sono state distinte per comodità di esposizione e che sono la base di gran parte della specializzazione funzionale nelle organizzazioni, non hanno alcuna esistenza concreta separata. Sono parti o aspetti di un processo di organizzazione globale. Nelle organizzazioni più complesse, e di solito anche in semplici unità organizzative, questo processo è l’oggetto della responsabilità specializzata dei dirigenti o leaders. I mezzi utilizzati sono, in considerevole misura, atti concreti logicamente determinati; ma l’aspetto essenziale del processo è l’intuizione dell’organizzazione come unità e della situazione globale per essa rilevante. Questo trascende le possibilità di metodi puramente intellettuali e le tecniche di analisi dei fattori della situazione. I termini ad essa pertinenti sono ‘sentimento’, ‘giudizio’, ‘intuizione’, ‘senso delle proporzioni’, ‘equilibrio’, ‘adeguatezza’. È un fatto di arte piuttosto che di scienza ed è estetico piuttosto che logico. Per questa ragione lo si percepisce piuttosto che descriverlo e lo si conosce per i suoi effetti piuttosto che per analisi.”²

Esaminiamo separatamente le tre ipotesi formulate di definizione del campo di indagine.

11.1.1 Il processo di esecuzione contrapposto al processo di decisione. Questo approccio — a meno che non ci si voglia riferire esclusivamente alla esecuzione materiale delle operazioni — presuppone una distinzione artificiosa tra “decisori” e “non”, che è stata definitivamente superata con la interpretazione di Simon del processo decisionario³, e considera com-

² C. I. BARNARD, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1938, p. 235; *Le funzioni del dirigente - Organizzazione e direzione*, trad. it. di Graziella Romanini Testa, UTET, Torino, p. 210.

³ H. A. SIMON, *Administrative Behavior: a Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, Macmillan Co., New York, 1947; *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958.

plementari e successivi due processi, quello di decisione e quello di esecuzione, che viceversa appartengono a categorie non omogenee.

In ogni azione organizzativa, infatti, come in ogni comportamento umano consapevole, è possibile distinguere la fase del *progetto*, la fase della *attuazione*, la fase del *controllo*. A sua volta, il momento progettuale comprende la programmazione degli obiettivi e dei mezzi, la distribuzione dei compiti, la creazione di sistemi di orientamento del comportamento (socializzazione e motivazione). Queste fasi si svolgono attraverso processi che possiamo per comodità di analisi immaginare, e generalmente in parte sono — ma mai del tutto —, cronologicamente susseguenti. Definiremo questi processi “orizzontali”, nel senso che esprimono serie di operazioni logicamente, e talora anche cronologicamente, susseguenti. Definiremo “trasversali” il processo di decisione ed il processo di comunicazione, nel senso che si riferiscono alle modalità di base attraverso le quali tutti gli altri processi si esprimono. Appare dunque chiaro che il processo di esecuzione non va esaminato ed inquadrato con riferimento ed in contrapposizione al processo di decisione⁴, ma va visto come il momento della *attuazione di un progetto di azione organizzativa*, logicamente successivo alla programmazione e precedente al controllo.

11.1.2 Il processo di esecuzione come oggetto della responsabilità specifica del capo. Questo punto di vista coglie un aspetto importante del processo in questione, ma è tuttavia limitativo. Esso infatti considera l’esecuzione con riferimento ad un ruolo organizzativo specifico, laddove questa — in quanto “processo” — è *lo sviluppo successivo di operazioni che coinvolgono diversi ruoli e livelli gerarchici e che sono identificate non in funzione dei ruoli, ma in quanto legate da un nesso logicamente orientato al raggiungimento del fine organizzativo*. L’esecuzione è appunto trascurata, in letteratura, in quanto processo, ma è amplissimamente trattata con riferimento al ruolo del capo ed alla funzione del “coordinamento”. In questo senso ne hanno discusso i fondatori della teoria cosiddetta “classica” della direzione aziendale⁵, i quali hanno

⁴ Proporre una ipotesi di definizione del campo di analisi per discuterla e suggerirne un’altra più appropriata non è solo un artificio retorico. La dicotomia tra “livello di esecuzione” e “livello di decisione” è sovente proposta dagli studiosi di sociologia industriale soprattutto europei (cfr. G. FRIEDMANN, P. NAVILLE, *Traité de sociologie du travail*, Librairie Armand Colin, Paris, 1961; *Trattato di sociologia del lavoro*, trad. it. di Massimo Paci, Comunità, Milano, 1963, vol. II, pp. 559 e sgg.) ed è uno dei presupposti del dibattito e delle polemiche sulla c.d. “partecipazione” nelle organizzazioni industriali.

⁵ Cfr., in particolare: H. FAYOL, *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Dunod, Paris, 1925; *Direzione industriale e generale*, trad. it. a cura della Progredi S.p.A., Franco An-

individuato nel “principio del coordinamento” — e nella corrispondente funzione direttiva — uno dei cardini del buon funzionamento dell'organizzazione.

Altri studiosi dell'organizzazione, e in particolare i “comportamentisti” — così detti perché non intendevano enunciare “principi” ma miravano a descrivere e ad interpretare il comportamento umano nell'organizzazione — hanno ugualmente centrato l'analisi sul ruolo del capo più che sulle caratteristiche del processo, illustrando generalmente le dinamiche della leadership nel loro rapporto con le dinamiche di gruppo⁶.

Essendo le dinamiche oggetto di trattazione specifica in altra parte di questo manuale, non discorreremo qui della leadership, né limiteremo la nostra analisi alla funzione del “coordinamento”: esamineremo viceversa il ruolo del capo — sia come “coordinatore” che come “leader” — nel quadro più generale dei problemi connessi con l'attuazione di un progetto di azione organizzativa.

11.1.3 Processo di esecuzione e processo direttivo. Essendo nel piano di quest'opera il processo di esecuzione distinto da altri processi organizzativi, ed essendo a nostro avviso opportuno isolare e descrivere gli aspetti peculiari ed i problemi specifici dell'attuazione di un progetto di azione organizzativa, non possiamo definire il campo di analisi nella accezione di Barnard. Abbiamo tuttavia riportato per intero quel brano di *The Functions of the Executive* perché le caratteristiche che egli attribuisce al processo direttivo nella sua globalità (intuizione dell'organizzazione come unità, rilevanza della situazione globale, difficoltà di analisi puntuale, riconoscibilità per gli effetti, ecc.) sono a maggior ragione proprie del processo esecutivo allorquando, per comodità di analisi, immaginiamo artificiosamente gli altri processi conclusi o ancora da venire in un determinato momento della vita dell'organizzazione. In altre parole, se la programmazione o il controllo possono essere più agevolmente ricondotti a funzioni o tecniche specifiche, se le fasi interne dell'una o dell'altro possono essere descritte come successione di atti concreti logicamente determinati senza che ciò pregiudichi sostanzial-

geli, Milano, 1964; J. D. MOONEY, A. C. REILEY, *The Principles of Organization*, Harper, New York, 1939; L. GULICK, L. URWICK (ed.), *Papers on the Science of Administration*, Columbia University, Institute of Public Administration, New York, 1937; L. URWICK, *The Elements of Administration*, Harper, New York, 1943; *I principi di direzione e la teoria dell'organizzazione*, trad. it. di Edmondo D'Alfonso, Etas Kompass, Milano, 1963.

⁶ Questo è l'orientamento prevalente nella letteratura dopo le celebri sperimentazioni di Hawthorne.

mente la comprensione del processo, nella “realizzazione” è indispensabile avere costantemente riguardo all'insieme.

La prima e più importante caratteristica di questo processo è infatti *il recupero dell'unità dell'azione organizzativa, essendo l'unità la condizione indispensabile dell'efficacia nel raggiungimento del fine.*

11.2 Le caratteristiche fondamentali del processo

Nel precedente capitolo, costruendo una definizione accettabile del campo di analisi, abbiamo inquadrato questo rispetto agli altri processi e rispetto al processo direttivo nella sua globalità e ne abbiamo indicato — in corsivo — alcune caratteristiche essenziali che riprendiamo di seguito per svilupparle e integrarle nel corso di questo capitolo:

— *L'esecuzione — in quanto processo — è lo sviluppo successivo di operazioni che coinvolgono diversi ruoli e livelli gerarchici e che sono identificate non in funzione dei ruoli ma in quanto legate da un nesso logicamente orientato al fine organizzativo.*

— *L'esecuzione — rispetto agli altri processi che abbiamo definito “orizzontali” — rappresenta il momento della attuazione di un progetto di azione organizzativa, logicamente successivo alla programmazione e precedente al controllo.*

— *Nell'esecuzione si recupera l'unità dell'azione organizzativa, che è la condizione indispensabile dell'efficacia nel raggiungimento del fine.*

La necessità di recuperare l'unità nasce dal fatto che la progettazione di una azione e di un sistema organizzativo privilegia la molteplicità rispetto all'unità e la diversità rispetto all'identità. Alla base della organizzazione razionale di una azione collettiva coordinata vi è sempre la divisione del lavoro, dunque la scomposizione in parti del compito, sia orizzontalmente sotto il profilo della ripartizione sequenziale delle operazioni, sia verticalmente sotto il profilo dei livelli di intervento e di responsabilità rispetto alle operazioni.

La ripartizione formale delle attività genera un processo di differenziazione crescente, nel senso che innesca elementi informali aggiuntivi di diversità: elementi formali — cioè razionalmente predisposti — ed elementi informali emergenti si rafforzano reciprocamente nel corso del processo di esecuzione. L'azione del segmentare in reparti influenza, infatti, profondamente il comportamento dei membri dell'organizzazione. I componenti di ciascuna unità hanno in genere una educazione precedente omogenea — giacché è in funzione di questa che sono stati scelti e ritenuti idonei a far parte del sottogruppo —, diventano specialisti del loro compito e condividono una esperienza specifica di lavoro

e di rapporti, sia con determinati reparti dell'organizzazione che con segmenti particolari dell'ambiente. Il risultato è che i diversi reparti sviluppano stili di lavoro e processi mentali diversificati⁷. Lawrence e Lorsch⁸ individuano alcune dimensioni fondamentali della differenza nell'orientamento conoscitivo ed emozionale dei sotto-gruppi, cioè nella loro tendenza a pensare, sentire e lavorare in modi specifici: a) l'orientamento verso obiettivi particolari, b) l'orientamento rispetto alla dimensione temporale in cui si collocano decisioni e atteggiamenti (con particolare riguardo al tempo breve-lungo), c) l'orientamento interpersonale (nel senso, ad esempio, che possono essere orientati a mantenere buone relazioni con gli altri o ad ottenere che gli altri agiscano in modi specifici), d) le caratteristiche della struttura formale dei singoli reparti, con riferimento soprattutto al numero di livelli gerarchici, ai criteri di ricompensa e ai sistemi di controllo. Quanto più diversi e contrapposti sono gli orientamenti — conoscitivi ed emozionali — e le strutture formali, tanto più è probabile che gli interessi e i punti di vista non coincidano: tanto più sarà difficile il consenso su un programma integrato di azione e sul modo concreto di realizzarlo.

È ben vero che nella organizzazione formale non solo le attività vengono razionalmente ripartite ma ne viene consapevolmente predisposto il coordinamento attraverso la linea gerarchica e/o altri meccanismi formalizzati. La ripartizione, infatti, sarebbe intrinsecamente irrazionale se prescindesse dalle necessità, dalle opportunità e dalle modalità possibili di coordinamento⁹. Tuttavia, mentre gli elementi di differenziazione sono più che sufficienti ad innescare tendenze disgregatrici, i meccanismi formali di collegamento preventivamente elaborati non sono di per sé sufficienti a determinare l'unità dell'azione. Nessun programma o modello astratto può in effetti esaurientemente descrivere — o, a mag-

⁷ "Il fatto stesso che i vecchi metodi unitario e seriale richiedessero definiti compartimenti ha reso molta gente col cervello a compartimenti. Psicologicamente costoro posseggono una barriera di filo spinato ad alta tensione per salvaguardarsi dagli intrusi. Sir Arthur Quiller-Couch ebbe a scrivere: 'Si dice che gli Anglosassoni erigessero sempre un muro intorno alle loro case. Che ciò sia utile per le case non vi è dubbio. Certo è meno utile per le menti.'" (L. URWICK, *I principi di direzione*, cit., p. 94).

⁸ P. R. LAWRENCE, J. W. LORSCH, *Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, Boston, 1967.

⁹ CHURCH e ALFORD definiscono il problema in questi termini: "Il coordinamento dello sforzo è l'inseparabile contropartita della divisione dello sforzo. Per coordinamento si intende il preordinamento di un certo numero di sforzi separati in modo da produrre uno scopo definito... Nel momento in cui cominciamo a suddividere lo sforzo dobbiamo anche provvedere a coordinarlo". (H. F. MERRILL (ed.), *Classics in Management*, American Management Association, New York, 1960, p. 204).

gior ragione, anticipare — una realtà empirica totale¹⁰. Il sistema organizzativo formale, sul quale il progetto d'azione è modellato, è solo uno degli elementi di una struttura sociale concreta, composta da individui e gruppi i quali interagiscono non solo con riferimento al rispettivo ruolo nel sistema ma in funzione del loro modo globale di essere e di comportarsi. I bisogni e gli interessi personali, i modelli di comportamento acquisiti in precedenza, o derivanti dagli impegni esistenti verso gruppi di riferimento esterni all'organizzazione, impediscono che il "focus" dell'attenzione sia concentrato esclusivamente sul compito. La struttura formale assegna gli incarichi e distribuisce il potere a ruoli organizzativi impersonali, non agli individui in quanto tali, ma la delega coinvolge necessariamente gli individui concreti, con obiettivi e interessi che sovente non coincidono con quelli dell'organizzazione. Nessun sistema preordinato di premi e sanzioni determina di per sé la preferenza del fine organizzativo nelle scelte individuali e di gruppo, né è possibile tener conto in anticipo di tutte le resistenze — e mediare in sede di progettazione tutti i conflitti — che nascono dal confronto tra esigenze personali e burocratiche. In definitiva, per quanto funzionale possa essere l'architettura di un sistema e accurato il disegno di un'azione organizzativa, questi non potranno mai completamente inglobare le molteplici dimensioni del comportamento umano che sono "razionali" rispetto alla struttura e ai fini peculiari delle persone e dei gruppi, ma "non razionali" rispetto alla logica e agli obiettivi dell'organizzazione.

In un certo senso, dunque, le umane strutture, che sono indispensabili alla sopravvivenza del sistema organizzativo, sono al tempo stesso fraposte tra l'organizzazione e i suoi scopi. L'atto della delega può essere visto come il momento e l'anello di congiunzione tra i processi formali ordinativi che lo precedono e il processo di esecuzione. Se non c'è delega, l'organizzazione resta una astrazione inerte, ma nel momento stesso in cui, attraverso la delega, prende l'avvio il processo esecutivo, entra in gioco la realtà globale con le sue componenti irrazionali o comunque imprevedute, che sono "fonte di frizioni, dilemmi, dubbi e rovina"¹¹. In questo senso, Selznick definisce la delega "un atto organizzativo primordiale" e una "precaria avventura"¹².

Questa inestricabile commistione di elementi formali e informali, razionali e non razionali, previsti e non previsti è un'altra caratteristica

¹⁰ P. SELZNICK, "Foundations of the Theory of Organization", in *American Sociological Review*, vol. 13°, Feb. 1948, pp. 25-35. In questo saggio famoso sono descritte in modo più completo e organico che altrove le ragioni per cui l'unità dell'azione non deriva automaticamente dal sistema formale di coordinamento, né si raggiunge attraverso un processo totalmente razionale e meccanico.

¹¹ P. SELZNICK, "Foundations of the Theory of Organization", *op. cit.*, p. 25.

¹² *Ibidem.*

fondamentale del processo di esecuzione, che rende difficile e infruttuoso un approccio "normativo", inteso cioè ad individuare principi o criteri universalmente validi ai quali il dirigente responsabile del processo deve attenersi per controllarne e indirizzarne l'evoluzione. È questo forse il motivo per cui i teorici della direzione aziendale trattano questo processo in modo difforme e non sistematico, o non lo trattano affatto. Se originariamente Fayol, Gulick, Mooney posero una notevole enfasi sul coordinamento, gli attuali seguaci della teoria "classica" della direzione aziendale¹³ generalmente non lo considerano una funzione basilare della amministrazione, ma il risultato dello svolgimento appropriato di altre funzioni¹⁴. Allorquando alcuni tra questi studiosi sostituiscono al coordinamento — e considerano come funzione basilare — il "motivare" o il "dirigere", in effetti si limitano a recepire alcuni concetti essenziali divulgati dagli studiosi di psico-sociologia industriale, con particolare riguardo alla comunicazione, alla leadership e alla motivazione¹⁵.

Un'ultima osservazione deve essere a nostro avviso formulata a proposito delle caratteristiche fondamentali del processo di esecuzione. Sottolineare le esigenze di integrazione nel duplice significato illustrato — di integrazione tra le parti e di integrazione degli elementi formali e informali in funzione del fine organizzativo — non deve indurre a trascurare il bisogno di differenziazione all'interno del sistema organizzativo. Questo bisogno è egualmente importante, nel processo di esecuzione, quanto il bisogno di integrazione e non può essere trascurato senza pregiudizio per l'efficacia dell'azione. Il raggiungimento di determinati livelli di efficacia e di efficienza nel conseguimento di sotto-obiettivi organizzativi dipende anche dal grado di antagonismo esistente tra i gruppi e dalle possibilità di controllo reciproco derivanti dalla con-

trapposizione dialettica delle funzioni. Il grado di tollerabilità di questa "diversità utile" non può essere definito in assoluto, ma dipende a sua volta dalla natura delle operazioni, dal tipo di obiettivi generali che l'organizzazione si prefigge e — soprattutto — dalla natura dei problemi posti dall'ambiente esterno.

Sembra dunque corretto affermare che *nel corso del processo di esecuzione si realizzano stati diversi di differenziazione/integrazione, correlati all'efficacia dell'azione organizzativa in diverse condizioni ambientali*¹⁶.

11.3 I meccanismi elementari dell'esecuzione organica: sistemi di coordinamento e fattori di integrazione

Un progetto di azione organizzativa può essere visto come un lavoro teatrale da mettere in scena o una sinfonia da eseguire. Ai fini della efficace realizzazione è importante che ciascun attore — od orchestrale — non solo giochi bene il ruolo che gli è stato assegnato, ma lo faccia in sintonia con gli altri, giacché la parte di ognuno ha senso e valore solo in rapporto a quella degli altri. Nell'orda primitiva che vaga in cerca della preda — come nel nugolo vociante di ragazzini che inseguono contemporaneamente il pallone — la logica dell'azione collettiva è quella del gregge o dello sciame: ciò che accomuna gli individui è il fatto che fanno tutti la stessa cosa, in funzione di una emozione rituale o di un bisogno elementare comune. La divisione razionale del compito, viceversa, che sia fatta in funzione di obiettivi estetici o produttivi, determina sempre una situazione di interdipendenza tra le parti: il risultato non è la somma di azioni individuali, ma un insieme organico, percepibile come tale dai gruppi dell'ambiente esterno (pubblico, consumatori, fornitori, finanziatori, ecc.) con i quali l'organizzazione si confronta. Questo risultato è l'espressione di un processo complesso, del quale abbiamo illustrato — nel capitolo precedente — le caratteristiche fondamentali. In questo capitolo ci proponiamo di isolare alcuni meccanismi elementari attraverso i quali si realizza il dominio dell'interdipendenza tra le parti, che è la condizione dell'esecuzione organica di

¹⁶ P. R. LAWRENCE, J. W. LORSCH, *Organization and Environment*, op. cit. V. anche J. W. LORSCH, S. A. ALLEN III, *Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidivisional Firms*, Harvard University, Boston, 1973.

¹³ La teoria "classica" della direzione aziendale non è così detta in quanto "antica ed esemplare": in questo filone vengono di fatto compresi tutti quei contributi teorici nei quali la preoccupazione deontologica sopravanza quella ontologica e l'analisi degli aspetti formali è privilegiata rispetto all'analisi degli aspetti informali. Questi contributi costituiscono una disciplina che è oggetto di trattazione e di insegnamento in molte "Business Schools" sotto la denominazione corrente di "Principles of Management".

¹⁴ Cfr. J. L. MASSIE, "Management Theory", in J. G. MARCH (ed.), *Handbook of Organizations*, cit., p. 389.

¹⁵ Cfr., ad esempio, H. KOONTZ, C. O'DONNELL, *Principles of Management*, Knopf, New York, 1959. È anche sintomatico che questi stessi studiosi abbiano attribuito importanza crescente al "controllo", in relazione alla scoperta e alla messa a punto di tecniche specifiche che consentono uno svolgimento più efficiente dei processi di controllo direzionale.

Una posizione atipica rispetto sia ai padri fondatori della teoria classica che ai loro epigoni attuali occupa la Follett (Cfr. H. C. METCALF, L. URWICK (eds), *Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett*, Harper, New York, 1942), la quale sottolineò gli aspetti dinamici della direzione e descrisse il coordinamento come un processo continuo integrativo.

un progetto. Tali meccanismi non esauriscono in alcun modo la realtà globale del processo ma ne colgono alcuni aspetti particolarmente rilevanti sia per la comprensione del processo in sé, sia per l'intuizione dei rapporti che intercorrono tra questo e gli altri processi organizzativi.

11.3.1 Livelli di interdipendenza e tipi di coordinamento. Il livello di interdipendenza tra le parti di un sistema organizzativo non è, evidentemente, un dato costante, ma estremamente variabile — da un minimo ad un massimo, secondo un "continuum" con innumerevoli gradazioni — in funzione della natura del compito suddiviso, della dimensione e della struttura dell'organizzazione, dei problemi posti dall'ambiente esterno. Thompson¹⁷, riprendendo e modificando parzialmente una classificazione elaborata da March e Simon¹⁸ distingue tre tipi di interdipendenza:

- a) la *interdipendenza generalizzata*, che non implica interazione tra le parti né dipendenza diretta dell'una dall'altra: il fallimento di ciascuna può tuttavia minacciare l'insieme, e pertanto le altre parti (è il caso, ad esempio, di più filiali di vendita geograficamente decentrate);
- b) la *interdipendenza sequenziale*, che esiste allorché l'azione dell'unità X (ad esempio, un reparto montaggio) è possibile solo se l'unità Y (ad esempio, un reparto di produzione di componenti) ha svolto correttamente il suo compito;
- c) la *interdipendenza reciproca*, che esprime una situazione in cui gli "output" di una unità costituiscono "input" per un'altra, e viceversa.

Ai diversi livelli di interdipendenza corrispondono diversi tipi di coordinamento:

- a) per la interdipendenza generalizzata può essere sufficiente ed appropriato il coordinamento ottenibile attraverso la *standardizzazione*, e cioè la definizione di norme di condotta per le varie unità che ne costringono il comportamento entro standard tra loro coerenti;
- b) la interdipendenza sequenziale può essere adeguatamente governata attraverso la definizione a monte di *programmi temporizzati*;
- c) infine alla interdipendenza reciproca corrisponde il coordinamento

¹⁷ J. D. THOMPSON, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967, pp. 54 sgg.

¹⁸ J. G. MARCH, H. A. SIMON, *Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1958; *Teoria dell'organizzazione*, trad. it. di Severo Mosca, Comunità, Milano, 1966.

attraverso l'*adattamento reciproco* dell'azione svolta dalle diverse unità.

A livelli crescenti — secondo lo schema indicato — di interdipendenza corrispondono sistemi più articolati e costosi di coordinamento, che attivano processi più numerosi e complessi di decisione e di comunicazione. Il coordinamento attraverso la standardizzazione e la programmazione è operato a monte del processo esecutivo, in sede di progettazione dell'azione, il coordinamento attraverso l'adattamento reciproco si realizza nel corso del processo esecutivo. È intuitivo che nessuna organizzazione è esclusivamente caratterizzata da un solo livello di interdipendenza, e — parallelamente — il dominio dell'interdipendenza non si realizza mai, nella realtà, attraverso un unico tipo di coordinamento. Tuttavia, in una organizzazione specifica, un sistema particolare di coordinamento può essere preponderante rispetto agli altri: questo — si badi — non tanto in funzione della natura del compito quanto in rapporto alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'azione si svolge. Così, se l'esecuzione del programma si basa su eventualità e circostanze che possono essere previste con esattezza e che sono — oltre che prevedibili — stabili e ripetitive, sarà possibile predeterminare, per ciascuna unità, un repertorio di reazioni routinizzate agli stimoli ambientali, secondo schemi meccanici di cui viene valutata a priori la coerenza e l'efficacia. In una situazione più dinamica, la standardizzazione è insufficiente: l'emergere di relazioni di interdipendenza sequenziale richiede — in misura più o meno rilevante — il ricorso alla programmazione temporizzata. Un esempio di situazione del primo tipo può essere costituito da un'azienda che produce e vende in condizioni di monopolio un prodotto per il quale esiste una domanda rigida. Una situazione del secondo tipo può essere quella di un'azienda che produce e vende, in concorrenza con altre, prodotti per i quali esiste una domanda elastica. Tra reparto produzione e reparto vendite esiste, nel primo caso, una relazione di interdipendenza generalizzata: è sufficiente, ai fini del coordinamento, che ciascuna unità si attenga agli standard di comportamento esistenti. Nel secondo caso, tra i due reparti esiste una relazione di interdipendenza sequenziale: la produzione fornirà i prodotti necessari per evadere gli ordini — che ipotizziamo crescenti — assunti dalle vendite, ma sarà necessario per questo aver programmato un dimensionamento dello sforzo commerciale nel tempo e un parallelo adeguamento della capacità produttiva. Se, però, nonostante gli impegni assunti in fase di programma, la produzione non consegna i prodotti nelle quantità previste perché non riesce a procurarsi le materie prime necessarie per la fabbricazione — e questa eventualità non è stata considerata nel piano — la relazione di interdipendenza diventa reciproca ed è neces-

sario il coordinamento attraverso il mutuo adattamento delle linee di azione¹⁹.

In termini generali si può affermare che quanto maggiore è lo sforzo di coordinamento effettuato in sede di progetto — attraverso la standardizzazione e la programmazione — tanto più l'esecuzione organica è un fatto spontaneo e automatico²⁰. Tuttavia, il dirigente è solo in parte libero di scegliere se anticipare la soluzione dei problemi in fase progettuale o risolverli in fase esecutiva. Ancora una volta, ciò dipenderà dalla visibilità e dalle caratteristiche del contesto in cui l'organizzazione si muove. Se questo è soggetto a mutamenti frequenti, profondi, difficilmente prevedibili (o se, pur essendo relativamente stabile, l'ambiente è poco conosciuto), la determinazione accurata di compiti e programmi coordinati rischia di essere d'impaccio alla organizzazione in azione; viceversa, spazi elevati di discrezionalità e di aggiustamento reciproco tra sotto-obiettivi e azioni parziali in fase esecutiva renderebbero l'organizzazione più flessibile e adattabile all'ambiente. In questo caso, però, il coordinamento sarebbe più costoso.

Le relazioni che intercorrono tra ambiente, flessibilità organizzativa

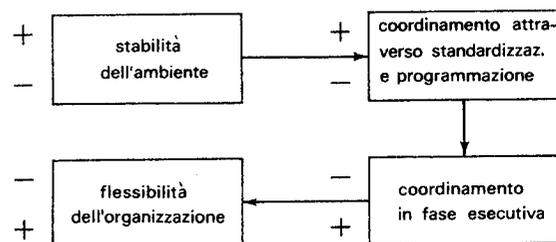


Figura 11.1

¹⁹ Gli esempi fatti rappresentano ovviamente delle semplificazioni. La realtà è sempre più complessa e le variabili in gioco sono, di solito, ben più numerose. Tuttavia riteniamo lo schema proposto idoneo concettualmente ad interpretare qualsivoglia realtà organizzativa.

²⁰ Riprendendo l'analogia iniziale, possiamo osservare che la recita di un lavoro teatrale da parte di un gruppo di attori realizza in pieno questa modalità. Ogni prova è in realtà una simulazione totale dell'esecuzione, studiata, analizzata e appresa in tutti i dettagli: ciascuno — attore, elettricista, trovarobe, comparsa ecc. — dovrà solo fare riferimento a quanto è per lui "prescritto" perché il risultato voluto dal regista si esprima in modo stilisticamente unitario sulla scena. Tuttavia, anche in questo caso, l'esecuzione non è mai del tutto un fatto automatico, nella misura in cui la reazione del pubblico può influenzare profondamente le reazioni degli attori. In un film di Mel Brooks, "Il mistero delle dodici sedie", vi è — su questo tema — una scena di irresistibile comicità: il protagonista, indotto a recitare in una compagnia di guitti, ha studiato accuratamente la sua parte e si muove in perfetta sintonia con gli altri nel corso delle prove. Egli, tuttavia, non ha previsto che il suo ingresso in palcoscenico sia accolto dal pubblico con un applauso. Allo stimolo imprevisto, non reagisce come "attore" ma come "uomo della strada": attonito e compiaciuto, dimentica completamente il suo "piano di azione" e attraversa solennemente la scena, mandando a monte lo spettacolo.

e sistemi di coordinamento possono essere riassunte in uno schema generale (si veda la figura 11.1), che definisce anche il rapporto esistente tra il processo di esecuzione e i processi formali ordinativi.

Pertanto:

- quanto più l'ambiente è stabile, tanto più è possibile il coordinamento attraverso la standardizzazione e la programmazione, tanto meno è necessario il coordinamento in fase esecutiva, tanto minore è la flessibilità dell'organizzazione;
- quanto meno l'ambiente è stabile e prevedibile, tanto meno è possibile il coordinamento attraverso standard e programmi, tanto più è necessario il coordinamento in fase esecutiva, tanto maggiore è la adattabilità dell'organizzazione all'ambiente.

11.3.2 Il coordinamento nel processo di esecuzione. Converrà ora soffermarsi su quel particolare tipo di coordinamento che abbiamo visto essere specifico del processo di esecuzione, definito da Thompson "coordinamento mediante adattamento reciproco" e da March e Simon "coordinamento mediante effetto di ritorno (*feedback*)". Ricordiamo che questo tipo di coordinamento corrisponde a situazioni ambientali dinamiche, rappresenta il più costoso dei sistemi di coordinamento possibili, è tanto più necessario quanto minore è stato lo sforzo di standardizzazione e di programmazione temporizzata. Per i motivi illustrati nel capitolo precedente — impossibilità di anticipare totalmente la realtà empirica in sede di progetto, tendenze alla disgregazione derivanti dalla differenziazione dei compiti e dei gruppi, influenza di elementi informali e irrazionali nel determinare le scelte e i comportamenti concreti — il coordinamento esecutivo è sempre, in una certa misura, necessario. Infatti, anche se le variabili ambientali fossero tutte accuratamente previste e non si manifestassero dissonanze tra la realtà esterna e le supposizioni fatte nel piano al riguardo, l'azione sarebbe pur sempre condizionata dalle differenze negli orientamenti conoscitivi ed emozionali dei sotto-gruppi e dalla tendenza degli individui e dei gruppi a reagire in modo globale, non dunque con esclusivo riferimento al ruolo organizzativo e al compito, ma anche con riferimento a ruoli, obiettivi e motivazioni extra-organizzativi.

Esaminiamo separatamente come opera il coordinamento esecutivo a fronte dei diversi tipi di dissonanza che si possono verificare nell'impatto del progetto d'azione con la realtà.

- Dissonanza tra variabili ambientali reali e ipotesi del piano.*

In caso di fallacia delle supposizioni relative allo scenario, un'unità posta ai confini tra l'organizzazione e l'ambiente riceverà una informa-

zione/stimolo inattesa. Questo stimolo susciterà un'attività di ricerca diretta a scoprire le attività concrete con cui completare la reazione²¹. A catena, in funzione delle relazioni di interdipendenza esistenti, le decisioni prese — o possibili — diventano informazioni per altre unità e funzionano a loro volta da stimolo per un'attività di ricerca e di scelta di alternative. La sequenza è circolare se le relazioni di interdipendenza sono reciproche. In misura maggiore o minore, sostanzialmente si attiva un processo di programmazione di attività non programmate o di riformulazione dei programmi esistenti.

- b) *Diversità di interpretazione degli obiettivi e/o dei corsi di azione opportuni, derivanti dalle differenze tra gli orientamenti conoscitivi ed emozionali dei sotto-gruppi.*

Sovente gli obiettivi dell'azione, anche se sono definiti, non sono operativi, vale a dire non esiste "uno strumento di verifica delle azioni che consente di stabilire una relazione tra un particolare obiettivo o criterio e i possibili corsi di azione"²². In questo caso, l'unità organizzativa implicata definisce generalmente un sotto-obiettivo operativo la cui connessione con l'obiettivo non operativo è — per definizione — non dimostrabile. Orbene: "Quando al processo di formazione di una decisione partecipa un certo numero di individui aventi gli stessi obiettivi operativi, le divergenze d'opinione circa il corso d'azione da seguire saranno eliminate mediante processi prevalentemente analitici e cioè mediante l'analisi delle conseguenze che si prevede deriveranno, per la realizzazione degli obiettivi condivisi, dai possibili corsi d'azione. Se manca l'una o l'altra delle condizioni postulate (quando gli obiettivi non sono condivisi o quando gli obiettivi condivisi non sono operativi e i sotto-obiettivi operativi non sono condivisi), si arriverà alla decisione prevalentemente attraverso processi di contrattazione"²³. In questo caso i processi analitici e di contrattazione vengono applicati in funzione della risoluzione di conflitti intra-organizzativi, cioè conflitti tra unità o reparti all'interno dell'organizzazione.

- c) *Tendenza degli individui e dei gruppi a reagire in funzione di obiettivi e motivazioni extra-organizzativi.*

In senso lato, si può affermare che questa tendenza emerge in tutti i casi in cui il sistema esistente di premio-punizione non è di per sé

²¹ J. G. MARCH, H. A. SIMON, *op. cit.*, p. 175.

²² J. G. MARCH, H. A. SIMON, *op. cit.*, p. 195.

²³ J. G. MARCH, H. A. SIMON, *op. cit.*, p. 196.

stesso efficace, cioè idoneo a determinare la preferenza del fine organizzativo. Occorre in questo caso un intervento che tende a modificare il rapporto esistente tra prestazioni e ricompense: dunque, anche in questo caso un processo di contrattazione, in funzione motivazionale specifica, inteso cioè ad indurre il comportamento desiderato.

La riformulazione dei programmi, i processi analitici e i processi di contrattazione possono essere attivati e condotti da individui e gruppi operanti in una situazione di interdipendenza funzionale ma non gerarchica. Tuttavia, il metodo normale di coordinamento che si osserva nella generalità delle organizzazioni è gerarchico, vale a dire comporta l'intervento di un livello gerarchicamente superiore a quelli coinvolti nell'adattamento reciproco delle linee d'azione. Questo intervento, di fatto inevitabile nella situazione descritta al punto c), è comunque indispensabile quando i meccanismi illustrati non dominano interamente l'interdipendenza. In altri termini, se nasce un conflitto tra due unità, e queste non riescono a raggiungere l'accordo, non resta che risalire la linea gerarchica fino al livello del superiore comune alle due unità.

Nella pratica organizzativa corrente esistono, oltre alla gerarchia, altri strumenti istituzionalizzati intesi a favorire il coordinamento esecutivo. Questi strumenti possono essere gruppi (comitati) o ruoli organizzativi specificamente orientati ad assecondare l'integrazione trasversale delle attività (ruoli integratori), che non hanno alcuna autorità gerarchica sulle unità da coordinare e tuttavia si rivelano sovente strumenti efficacissimi di integrazione (ad esempio, i "product managers" delle moderne aziende produttrici di beni di consumo).

In effetti, anche per il superiore gerarchico, l'idoneità ad attivare il coordinamento esecutivo non deriva tanto dall'autorità esercitabile sulle unità dipendenti quanto dalla posizione privilegiata che egli ha nel sistema delle informazioni. Il capo ha certamente una visione più ampia di quella che ha ciascuna delle unità dipendenti e può meglio cogliere le interrelazioni e la rilevanza reciproca dei rispettivi corsi d'azione. In questo senso, la giustificazione organizzativa della gerarchia, più che nelle opportunità di garantire un giudice alle parti, sta nella necessità di assicurare un punto di vigilanza delle interdipendenze e di stimolo alla trasmissione delle informazioni rilevanti nei processi di adattamento reciproco.

Interessante, a questo riguardo, è la rilettura di Fayol²⁴. Quando egli esamina lo "scoordinamento", descrive in pratica situazioni di carenza nelle comunicazioni reciproche tra reparti e propone la *riunione settimanale dei capi servizio* come strumento di coordinamento per ec-

²⁴ H. FAYOL, *op. cit.*, pp. 183 segg.

cellenza, inteso a facilitare la realizzazione del programma di azione dell'impresa man mano che gli avvenimenti si evolvono.

Di come questa riunione debba essere preparata e condotta egli fornisce una descrizione minuziosa:

"... I capi servizio si riuniscono una volta la settimana, a data fissa, sotto la presidenza del direttore. Ogni capo servizio espone l'andamento del proprio servizio, gli ostacoli che incontra, l'assistenza di cui ha bisogno e le soluzioni proposte. Il direttore sollecita il parere di tutti... Dopo la discussione si prendono le decisioni... Nessun problema viene tolto dall'ordine del giorno finché non è stato risolto. D'ogni seduta si fa un verbale... La seduta ha sempre luogo il giorno fissato, anche se il direttore non vi può assistere... Il direttore... prepara la conferenza elencando per tempo le questioni che saranno trattate... Egli cerca di fare il possibile perché la discussione si svolga in un clima di cortesia e sia interessante per tutti."

Oltre a definire accuratamente la procedura di svolgimento della riunione, Fayol dichiara che sarebbe necessario introdurre in tutte le imprese la riunione settimanale come "obbligo assoluto": è evidente la sua preoccupazione di minimizzare il rischio — sempre elevatissimo — della mancata comunicazione di informazioni reciprocamente rilevanti per i diversi servizi. In modo forse poco elaborato concettualmente, ma nel linguaggio pragmatico del dirigente che ha dedicato la vita a condurre le imprese invece che a studiare, egli richiama l'attenzione del lettore sulla crucialità del coordinamento esecutivo ai fini della unitarietà e dell'efficacia dell'azione. E questo insegnamento, come vedremo più avanti, è nella realtà aziendale odierna particolarmente attuale.

11.3.3 I nuovi modelli di direzione: il lavoro di gruppo come fattore di integrazione. Abbiamo osservato che distorsioni nelle comunicazioni e divergenze nell'apprezzamento dei corsi d'azione possono derivare dalle diversità di orientamento e struttura dei reparti, originate soprattutto dalla natura dei compiti svolti e dalle caratteristiche specifiche del "settore" di ambiente esterno con cui il reparto è in contatto o al quale fa comunque riferimento. Di questo fenomeno, che Lawrence e Lorsch²⁵ hanno analizzato e descritto in termini concettuali organici, esiste una consapevolezza diffusa: che lo stile di lavoro, il linguaggio, gli atteggiamenti di un gruppo di ricercatori siano profondamente diversi da quelli di un gruppo di venditori è intuitivo e rilevabile nella pratica aziendale quotidiana; che tra "tecnici" e "amministrativi" non sia facile intendersi è un diffuso luogo comune, derivato dall'osservazione di una realtà ricorrente.

²⁵ P. R. LAWRENCE, J. W. LORSCH, *op. cit.*

Minore consapevolezza esiste — e minore attenzione è stata riservata dagli studiosi — delle diversità che si sviluppano in funzione dell'appartenenza di individui e gruppi a diversi livelli gerarchici. Per le connessioni esistenti tra "livelli" gerarchici e sistema esterno di "status" sociale, l'organizzazione — oltre che differenziarsi settorialmente — si stratifica in gruppi sociali aventi stile di pensiero, linguaggio, abitudini di lavoro e modelli di comportamento peculiari.

La distanza sociale esistente tra livelli gerarchici, e le differenze di varia natura che tendenzialmente si determinano in funzione di essa, influenzano profondamente il processo esecutivo, introducendo un ulteriore rischio di inefficienza. Si può ipotizzare che tra gruppi o individui operanti nello stesso settore ma a diversi livelli gerarchici il rischio di non intendersi (nel senso letterale del termine) è altrettanto frequente che tra gruppi o individui operanti in settori diversi ma socialmente omogenei. Sarebbe interessante verificare empiricamente, con metodi rigorosi di analisi, il peso di queste correlazioni e la natura delle variabili che intervengono a rafforzarle o ad attenuarle.

Ci troviamo dunque di fronte ad un paradosso: la posizione gerarchica più elevata, il cui ruolo nell'esecuzione è soprattutto quello di favorire la trasmissione delle informazioni rilevanti tra reparti interdipendenti, può rivelarsi uno strumento di comunicazione inefficiente. Le conseguenze sono più gravi ed evidenti in caso di "scavalco", quando cioè entrano in contatto livelli che non sono generalmente in rapporto, giacché la distanza sociale è maggiore e la diversità di linguaggio più accentuata.

Una possibile risposta a questo, come agli altri problemi di integrazione che abbiamo illustrato, è rappresentata da alcuni "nuovi" modelli direzionali proposti in questi anni dagli studiosi di organizzazione. Il più celebre è certamente quello di Likert della struttura per gruppi sovrapposti²⁶. Nella visione di questo autore, un capo con i suoi collaboratori dovrebbe rappresentare un gruppo omogeneo all'interno del quale il lavoro di gruppo costituisce il principale fattore di integrazione, nel senso che lo scambio paritetico delle comunicazioni e delle valutazioni, la creazione del linguaggio comune, la partecipazione di tutti alle decisioni, la rotazione della leadership eliminano tendenzialmente le spinte disgregatrici derivanti dalla divisione del lavoro e dalla organizzazione gerarchica: dunque, le diversità di orientamenti, linguaggio, posizione sociale. La elevata omogeneità di un gruppo specifico non nuoce alla intera organizzazione — cioè non determina isole organizzative compatte e contrapposte — nella misura in cui ciascun capo è a

²⁶ R. LIKERT, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, 1961; *Nuovi modelli di direzione aziendale*, trad. it. di M. Vitta, Angeli, Milano, 1973.

sua volta membro di un gruppo di lavoro più elevato, egualmente efficiente, omogeneo e democraticamente strutturato. Bennis²⁷ sviluppa gli stessi concetti, individuando nel "coordinatore", che parla i diversi linguaggi e funge da intermediario tra i gruppi, la figura chiave di una struttura "per problemi", organico-adattabile, da sostituire a quella tradizionale burocratica, nella quale le persone non sono differenziate per livelli gerarchici, ma secondo criteri più flessibili, e cioè a seconda delle rispettive abilità professionali.

Sia Likert che Bennis partono dalla critica alla organizzazione gerarchica orientata alla produttività. Nella loro visione, sono soprattutto queste caratteristiche delle organizzazioni tradizionali (struttura gerarchica e orientamento alla produttività) che determinano le più frequenti incompatibilità tra fini organizzativi e motivazioni personali. Sostituendo, pertanto, all'autorità l'autorevolezza e all'orientamento alla produttività l'orientamento all'individuo si riducono considerevolmente le occasioni di conflitto che complicano ed ostacolano lo svolgimento del processo esecutivo.

Questa impostazione, che a prima vista può sembrare criticabile solo perché utopistica, è in realtà limitata perché enfatizza a tal punto la necessità della collaborazione da trascurare il bisogno di differenziazione tra i gruppi (egualmente importante per la vitalità dell'organizzazione, per i motivi illustrati nel capitolo 11.2, quanto il bisogno di integrazione) e da indurre il lettore a dimenticare che il conflitto è non solo inevitabilmente ricorrente ma sovente socialmente utile²⁸. A nostro avviso, inoltre, — e questo ci sembra il pericolo più grave insito nella divulgazione acritica che di queste teorie fanno talora i volenterosi apostoli del cosiddetto "sviluppo organizzativo" — Likert e Bennis propongono come valido universalmente ciò che è valido solo storicamente, quindi in circostanze e momenti determinati. Nella misura in cui oggi i valori dell'autorità e della produttività sono in declino, i modelli di direzione da loro proposti sono probabilmente, in molti casi, più validi di quelli tradizionali. Ma è altrettanto evidente che tali nuovi modelli sono ideologicamente determinati e non esprimono leggi sociologiche generali. Se non si è consapevoli di ciò, si rischia di estrapolare suggerimenti di adattamento organizzativo nati dalla osservazione di realtà culturalmente definite — e sperimentati in esse con successo — a realtà di segno culturale diverso o addirittura opposto. Se la gerar-

²⁷ W. G. BENNIS, *Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization*, McGraw-Hill, New York, 1966.

²⁸ Cfr. L. COSER, *The Functions of Social Conflict*, Free Press, Glencoe (Ill.), 1955; *Le funzioni del conflitto sociale*, trad. it. di Paolo Demartis, Feltrinelli, Milano, 1967.

chia e la produttività rappresentano orientamenti ideali dominanti in un certo contesto organizzato, l'applicazione di quei modelli, che si ispirano ad opposte convinzioni, risulterà artificiosa, dunque inutile o dannosa. Il processo di esecuzione sarà, infatti, più laborioso e meno efficace nella misura in cui i valori specifici di riferimento dell'organizzazione, lungi dall'essere utilizzati come risorsa unificante del processo²⁹, saranno contraddetti dalle strutture e dalle norme di comportamento.

11.3.4 Oltre il coordinamento esecutivo: il sistema dei valori come risorsa dell'organizzazione nell'esecuzione organica. Le ultime considerazioni introducono nella nostra trattazione un tema di grande interesse: l'influenza dei valori di riferimento dell'organizzazione nel processo esecutivo.

Oltre e al di là dei meccanismi formali di coordinamento e delle tecniche integrative che abbiamo illustrato, la capacità di una organizzazione di agire in modo unitario — dunque l'esecuzione organica di un progetto d'azione — è strettamente dipendente dal fatto che l'organizzazione esista non come apparato meccanico di suddivisioni e di raccordi, ma come organismo dotato di un'identità culturale distintiva. Selznick³⁰ definisce "istituzione" l'organizzazione che, da strumento razionale progettato per lo svolgimento di un compito, acquista un'identità specifica attraverso l'assunzione di valori, modi di agire e credenze che sono giudicati importanti di per sé stessi.

Le "filosofie" o "ideologie" in una data organizzazione vengono talora create e manipolate consapevolmente, ma prevalentemente emergono in modi spontanei, come prodotto naturale di bisogni e pressioni sociali che adattano la macchina sociale originariamente progettata, trasformandola in un organismo apprezzato non solo come strumento ma come fonte di gratificazione personale e veicolo di sentimenti collettivi. Sul ruolo delle élites nella creazione e nella protezione di valori e di miti socialmente integranti, e sulle modalità specifiche attraverso le quali si realizza l'istituzionalizzazione, rinviamo alla lucida analisi di Selznick³¹. Qui preme soprattutto esaminare il rapporto tra sistema dei valori e comportamento esecutivo.

Converrà chiarire preliminarmente che il valore condiviso è qualcosa di molto diverso da un obiettivo condiviso: il valore esprime un orientamento ideale desiderabile al quale si può tendere, ma che non si realizza mai in modo esaustivo e definitivo, conservando perciò una

²⁹ Cfr. il paragrafo seguente.

³⁰ P. SELZNICK, *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York, 1957.

³¹ P. SELZNICK, *op. cit.*, pp. 14 sgg., pp. 56 sgg.

capacità di orientamento permanente del comportamento; l'obiettivo è qualcosa che si raggiunge e che cessa di rappresentare un criterio di riferimento nel momento in cui si realizza. Il valore non è neppure assimilabile all'obiettivo non operativo, perchè — a differenza di questo — permette generalmente di valutare la congruità con esso di uno specifico corso d'azione.

Le motivazioni valoriali — i valori interiorizzati — corrispondono al livello più evoluto dei bisogni umani, nella scala di Maslow³², e condizionano il comportamento in modo non sempre presente alla coscienza dell'attore, ma proprio per questo più efficace. Un valore con il quale ci si identifica, pertanto assimilato, diventa un criterio di orientamento per così dire automatico, favorendo una tendenza naturale a percepire e valutare l'esperienza in modi determinati e ad agire in maniera coerente con tali percezioni e giudizi.

Quando, dunque, il processo di istituzionalizzazione è avanzato, il comportamento organizzativo tende ad esprimersi in modalità differenziate a seconda dei compiti e dei livelli gerarchici, ma coerenti tra loro e con i valori di riferimento, sì da conferire all'azione globale dell'organizzazione una caratterizzazione unitaria e uno stile distintivo. In questo senso il sistema dei valori rappresenta una risorsa unificante, che opera ad un livello meno visibile e più profondo dei sistemi di coordinamento formale e delle tecniche di integrazione interpersonale, e consente di ottenere più elevati livelli di affidabilità nella esecuzione dei progetti d'azione.

Mooney e Reiley³³ considerano la chiesa e l'esercito i più efficienti esempi di organizzazione proprio perché queste istituzioni hanno costantemente applicato il principio del coordinamento attraverso l'indottrinamento, affidandosi soprattutto alla forza orientatrice dei fattori morali e spirituali. La "dottrina", che rappresenta un punto di riferimento e di sostegno nelle situazioni impreviste e induce ad interpretare le norme piuttosto secondo lo spirito che secondo la lettera, guida all'azione coerente anche senza il ricorso continuo a regole formalizzate³⁴. Pertanto,

³² A. H. MASLOW, *Motivation and Personality*, Harper & Brothers, New York, 1954.

³³ J. D. MOONEY, A. C. REILEY, *op. cit.*

³⁴ "... le parole di Kutùsov, il suo ordine del giorno per la battaglia del giorno seguente, si diffusero simultaneamente da una estremità all'altra dell'esercito. Né le parole come furono pronunciate, né l'ordine del giorno di Kutùsov nella sua vera forma giunsero sino all'ultimo anello di quel collegamento. Anzi, in quei racconti che passavano da un soldato all'altro, giungendo sino alle diverse estremità dell'esercito, non era nulla di simile a ciò che Kutùsov aveva detto; ma il senso delle sue parole si propagò dappertutto, perché ciò che Kutùsov aveva detto derivava non da ingegnose considerazioni, ma dal sentimento che era nell'animo del generalissimo, come era nell'animo di ogni russo." (L. TOLSTOI, *Guerra e Pace*, trad. it. di Erme Cadei, Mondadori, Milano, 1951, vol. III, pag. 299).

quanto più una "dottrina" è diffusa e condivisa tanto maggiore è la forza dell'organizzazione nel raggiungimento del fine³⁵. In questo senso, ad una identità distintiva corrisponde di solito una competenza distintiva dell'organizzazione, cioè una particolare abilità nello svolgimento di un compito specifico.

Sotto un altro profilo, è anche evidente che la identificazione con un valore comune esprime l'instaurazione di un patto di fondo tra i membri dell'organizzazione che consente di vivere con minore ansietà i mutamenti, con minore frustrazione le esigenze di conformità a pratiche stabilite, con maggiore tolleranza i conflitti³⁶. Il processo di esecuzione è agevolato — e le esigenze di coordinamento operativo sono minimizzate — in misura tanto maggiore quanto più l'ideologia condivisa è autonoma, caratterizzata in modo peculiare e contrapposta alle ideologie correnti. In questa luce si può meglio spiegare la stupefacente capacità di agire in modo unitario ed efficace che rivelano le minoranze organizzate. I meccanismi di identificazione con il gruppo agiscono infatti in modo più profondo quando il gruppo è sottoposto a pressioni distruttive, reali o presunte, da parte dell'ambiente. Allo stesso modo, l'orgoglio di molte piccole aziende nel portare avanti la loro "missione" senza lasciarsi intimidire o sopraffare dalla grande azienda concorrente è probabilmente una, e non la meno importante, delle ragioni del loro successo.

La "cultura" di un'istituzione, che rappresenta una delle principali

³⁵ Un sistema di valori interiorizzato può essere, oltre che il più efficace, l'unico sistema di coordinamento possibile per una istituzione decentrata che non disponga di mezzi di comunicazione tempestivi tra le unità che la compongono. Il governatore di una provincia dell'Impero Romano poteva essere solo un uomo che avesse interiorizzato i valori della "civitas romana": in questo modo egli non avrebbe avuto bisogno di ricevere direttive politiche o istruzioni che — d'altra parte — sarebbe stato impossibile fargli pervenire. Su questo argomento si veda A. JAY, *Management and Machiavelli: An Inquiry into the Politics of Corporate Life*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1967; *Machiavelli e i dirigenti d'azienda*, trad. it. di Francesco Saba Sardi, Rizzoli, Milano, 1968, cap. VIII.

³⁶ Gli obiettivi individuali si conformano alla percezione che l'individuo ha delle norme e dei valori del gruppo tanto più quanto maggiore è l'identificazione col gruppo. Simon e March hanno elencato una serie di variabili che influenzano l'identificazione col gruppo, proponendo queste correlazioni successive: a) l'identificazione col gruppo dipende dal prestigio percepito del gruppo, dal grado in cui gli obiettivi sono percepiti come condivisi, dalla frequenza delle interazioni, dal numero di bisogni individuali soddisfatti nel gruppo, dall'entità della concorrenza tra membri del gruppo e singolo individuo; b) il prestigio percepito del gruppo è funzione della posizione del gruppo nella società; c) la posizione del gruppo nella società è funzione del possesso da parte del gruppo di simboli di successo nella cultura (tra questi: il successo nel conseguimento degli obiettivi, il livello di status dei membri, la visibilità del gruppo); d) la visibilità del gruppo è funzione della sua caratterizzazione, della sua dimensione, del suo saggio di crescita. Cfr. J. G. MARCH, H. A. SIMON, *op. cit.*, pp. 87 segg.

risorse idonee ad assicurare l'unità e l'efficacia dell'azione, può ritorcersi contro l'organizzazione e pregiudicarne la sopravvivenza allorquando l'identità/competenza distintiva diventa inappropriata rispetto alle esigenze e alle opportunità dell'ambiente che muta. Una certa cultura può favorire il cambiamento ed esigerlo. Così, se per un'azienda l'offerta di prodotti costantemente adeguati alle crescenti e mutevoli richieste del consumatore rappresenta un valore tradizionale operante, la realizzazione tempestiva e coerente di tutte le operazioni innovative necessarie per essere sul mercato con prodotti aggiornati sarà tendenzialmente facile: l'organizzazione deve *cambiare per conservare l'identità*. Ma se i mutamenti dell'ambiente richiedono che l'organizzazione *cambi l'identità per sopravvivere* (per restare nell'esempio, se i costi di ricerca necessari per essere costantemente aggiornati sono diventati troppo elevati rispetto alle dimensioni dell'impresa e occorre rivolgersi a settori di consumo meno sofisticati), il gruppo si piegherà sempre con rammarico alle ragioni tecnico-economiche espresse da nuove strutture e nuovi programmi. Il processo di esecuzione diventerà laborioso e difficile per la naturale tendenza degli individui e dei gruppi a rifiutare l'abbandono di valori di riferimento interiorizzati. La crisi di identità dell'organizzazione trascina infatti sempre — in una certa misura —, a livello di individui e sotto-gruppi, una crisi di identità personale e professionale³⁷.

Nei processi di transizione di identità, sovente impliciti in un programma d'azione apparentemente di agevole esecuzione, riacquista la propria funzione specifica la leadership. Questo sarà uno dei temi del prossimo capitolo.

11.4 Il ruolo del capo nell'esecuzione: problemi e tendenze nella realtà operativa

11.4.1 Leadership interpersonale e istituzionale. Rileggendo le pagine sin qui scritte, mi accorgo che il lettore potrà forse addebitarmi di avere finora trattato il processo di esecuzione trascurando o minimizzando il ruolo che in esso svolge il "capo", non nel senso di persona che occupa una posizione gerarchica più elevata ed ha più potere di altri, ma nel senso proprio di leader, di persona quindi "capace di condurre", della quale si indica sovente la funzione — con preciso riferimento al pro-

³⁷ In questi casi si osserva di solito l'esodo dall'organizzazione delle persone e dei gruppi che formarono, sostennero ed espressero in modo emblematico i valori tradizionali, e la loro migrazione verso istituzioni che si presume incarnino ancora quei valori.

cesso esecutivo — in termini di "to get things done", cioè di ottenere che le cose siano fatte.

In effetti, scorrendo del coordinamento esecutivo, abbiamo descritto il ruolo del superiore gerarchico in termini strettamente funzionali (ri-formulazione dei programmi, attivazione dei processi analitici e di contrattazione volti ad eliminare i diversi tipi di dissonanza che si possono verificare nell'impatto del progetto d'azione con la realtà), ed abbiamo anche chiarito che queste funzioni non sono esclusivo appannaggio del capo.

Le ragioni di questa impostazione sono di due ordini:

- a) in primo luogo, è a nostro avviso necessario rifiutare la generale tendenza ad identificare la "realizzazione" con la leadership. Questa tendenza, per i motivi detti nel primo capitolo, è riduttiva, impropria nello schema di quest'opera, e di ostacolo alla comprensione del processo esecutivo nella sua complessità e globalità;
- b) in secondo luogo, l'analisi preliminare di tutti gli altri fattori che intervengono nel processo, e dei meccanismi attraverso i quali operano, ci consente di cogliere appieno la *funzione residua specifica* della leadership nell'esecuzione.

Racconterò qui un episodio nel quale sono stato coinvolto, che fu per me illuminante sulla insostituibilità del leader e sul modo precipuo in cui la leadership opera, e sono certo che il lettore ne rintraccerà di simili nella propria memoria e potrà interpretarli allo stesso modo.

Una sera d'estate, su una spiaggia semideserta, io ed un mio amico — che chiamerò Q. — dovevamo caricare una pesante imbarcazione sull'invasatura fissata al tetto di una vettura. Il compito si presentava difficile: lo spazio era ristretto e ostacolato da rocce, la vettura era posta sul ciglio della strada, ad un livello più alto della spiaggia. Convincemmo un bagnino maldisposto e un passante dall'aspetto gracile a darci una mano. Si elaborò rapidamente un programma e ci si divise i compiti. Q. si accinse a dare il segnale per l'esecuzione dello sforzo coordinato. La situazione era "canonica", molto simile a quella, frequentemente descritta nei testi di organizzazione, dell'equipaggio che tira a secco la barca al comando del capo ciurma. Al primo segnale, sollevammo a fatica la barca tendendo in alto le braccia e ci accostammo alla vettura. Mi resi subito conto che la situazione era critica: non era facile rimettere giù la barca e il rischio di mollare tutto fracassando lo scafo sulle rocce, o schiacciando il cofano della vettura, era elevato. Sconsolato, mi preparavo al peggio, quando Q. ripeté il segnale, un semplice "issa!", ma questa volta in modo diverso, modulandolo su toni acuti e roteando lo sguardo su tutti noi. D'impeto la barca fu sollevata e sci-

volò sull'invasatura. Ricordo ancora la duplice sorpresa dei nostri occasionali riottosi compagni: lo sguardo sbigottito verso Q. che aveva lanciato il grido e la constatazione incredula del risultato ottenuto.

Non vi è dubbio che, al di là del segnale tecnico di coordinamento, il mio amico aveva attivato un processo collettivo e simultaneo di comunicazione ("ormai siamo in ballo, nessun altro può aiutarci") e di motivazione ("guai a chi lascia cadere la presa, dobbiamo farcela, ce la faremo"). In senso lato, forse, questi comportamenti possono essere inquadrati nell'ambito di processi analitici e di contrattazione. Tuttavia, ciò che caratterizza una situazione come quella descritta non sono le componenti razionali dell'azione del capo, ma le emozioni che egli comunica e suscita. In tutti i casi, dunque, in cui non è sufficiente dare il ritmo o il comando sincronico, ma occorre riuscire a mobilitare emozionalmente le energie disponibili, il leader svolge un ruolo insostituibile nell'attuazione del progetto. La mobilitazione delle energie passa, in questi casi, attraverso un meccanismo psicologico di identificazione — più che con il compito o con un valore collettivo — con il capo in quanto tale.

Questo tipo di leadership, che si definisce interpersonale, può essere esercitato in situazioni di relazione "faccia a faccia", quindi — generalmente — in gruppi di dimensioni ridotte. Essa, pertanto, influenza i livelli di rendimento nelle sotto-unità organizzative³⁸ ma in un'organizzazione complessa non rappresenta un fattore determinante della organicità e del successo dell'azione globale.

In modo più proprio, si può affermare che quando il raggiungimento del fine organizzativo è affidato soprattutto ad una concezione strategica generale, come è tipico della guerra di posizione, la leadership è meno in causa, sia a livello elevato sia a livello intermedio. Lo stratega può seguire la battaglia dalla cima del colle: non comunica direttamente né partecipa emozioni sul campo ai collaboratori, non "dà la carica" ma delega questa funzione al trombettiere. Alle sotto-unità non è data autonomia ma si richiede la fedele esecuzione del compito assegnato ad un livello di rendimento previsto. Tale livello — nella misura del possibile — perché sia un dato e non un'incognita, è più vicino al livello minimo che all'eccellenza.

Come è noto, però, la guerra di posizione non è sempre possibile o conveniente: non lo è tutte le volte in cui la visibilità del campo è ridotta e non si dispone di informazioni sufficienti sull'ambiente e sull'avversario. In questi casi, in cui la guerriglia è una forma di combattimento più appropriata della guerra di posizione, la vittoria dipende in misura

³⁸ Per questi motivi — e ritengo correttamente — l'addestramento alla leadership rappresenta tradizionalmente la parte più rilevante dei programmi di formazione dei capi intermedi.

considerevole dal successo parziale di molteplici unità sparse, operanti con largo margine di autonomia decisionale. Essendo necessario indurre in ciascun gruppo livelli elevati di adattamento o di rendimento a fronte di circostanze imprevedibili, l'esercizio della leadership efficace è una condizione del risultato delle sotto-unità e quindi del successo globale che nella guerriglia è, per definizione, somma di successi parziali³⁹.

Di natura del tutto diversa è quella che Selznick definisce leadership istituzionale e che si esprime nell'orientare la creazione e la conservazione di una determinata cultura organizzativa.

"Il compito di costruire un sistema di valori specifici e una competenza distintiva all'interno dell'organizzazione è una funzione primaria della leadership. Il leader è in questo senso un agente di istituzionalizzazione, in quanto indirizza un processo che si svolgerebbe altrimenti in modo più casuale e più immediatamente soggetto agli accidenti delle circostanze e della storia"⁴⁰.

Il leader istituzionale non deve necessariamente avere tutti i tratti del leader interpersonale (la capacità di mobilitazione emozionale delle energie, la sicurezza di sé, il magnetismo, in senso lato l'ascendente). Egli può avere scarsi rapporti con i membri dell'organizzazione e prendere poche decisioni: queste, tuttavia, nella misura in cui attengono alla distribuzione del potere e alla creazione di rapporti con altre istituzioni, sono "politiche" nel senso vero del termine, e cioè intese ad ostentare determinati valori.

La leadership istituzionale, in quanto comporta decisioni "di fondo", si manifesta in modo più esplicito e visibile in altri processi organizzativi, in specie nel processo di socializzazione, ma dispiega i suoi effetti — per i motivi ampiamente illustrati nel capitolo precedente — soprattutto nel processo di esecuzione. Essa è, inoltre, indispensabile in tutti i casi in cui — come abbiamo visto — occorre modificare o creare ex novo una cultura e una competenza distintiva più adeguate ad affrontare le richieste e i problemi dell'ambiente. È intuitivo che, se può essere semplice esercitare il potere in funzione della preservazione dei valori esistenti, è ben più difficile indurre l'organizzazione ad abbandonare un

³⁹ È ovvio che nella gran parte dei casi non si riscontrano forme pure dell'uno o dell'altro tipo di guerra — o di lotta per la sopravvivenza e lo sviluppo, per riferirci alle imprese —, ma situazioni complesse di interdipendenza tra concezione strategica globale e livelli di rendimento delle sotto-unità. Così, la sconfitta di Napoleone in Russia può essere attribuita soprattutto all'opera del grasso, sonnacchioso e malaticcio Kutùsov (che del condottiero in senso proprio non aveva l'aspetto né le qualità magnetiche), ma una grandissima importanza, per il successo finale, ebbero la tolleranza e la resistenza degli uomini, quindi la tensione morale che gli ufficiali riuscirono a indurre e a sostenere nelle truppe.

⁴⁰ P. SELZNICK, *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, op. cit., p. 27. La traduzione è di chi scrive.

insieme di certezze e ad abbracciarne di nuove. Il dirigente ad alto livello può percepire questa esigenza o non esserne cosciente; può dedicare a questa trasformazione la maggior parte delle proprie energie o trascurare il problema; nella sua azione può avere successo o non riuscire nell'intento. In ogni caso, all'esercizio efficace di questo ruolo è legata la probabilità di realizzazione organica di un progetto d'azione, ogni volta che questo implica o presuppone una transizione d'identità per l'organizzazione.

11.4.2 Il problema della realizzazione nella cultura e nella pratica direzionale. In quest'ultimo paragrafo saranno illustrati alcuni atteggiamenti ricorrenti dei dirigenti italiani nei confronti del processo di esecuzione e formulate alcune ipotesi interpretative di tali atteggiamenti. Non si tratta di generalizzazioni suffragate da ricerche empiriche ma di spunti raccolti nel corso della mia esperienza professionale, che dovrebbero essere oggetto di rigorosa verifica.

In primo luogo, ho osservato che sovente gli alti dirigenti manifestano nei confronti dei problemi di realizzazione concreta di un progetto un atteggiamento di insofferenza. Talora la insofferenza si accompagna a sufficienza o anche a disprezzo. Quando questi dirigenti parlano di colleghi o collaboratori più emotivamente implicati e organizzativamente coinvolti nei problemi di esecuzione, li definiscono "operativi" e li descrivono in modo elogiativo come "uomini che si rimboccano le maniche", che "non hanno paura di sporcarsi le mani nella realtà di ogni giorno", ma il tono fa sovente supporre che li considerino una categoria inferiore, anche se utilissima. Questi signori, che non di rado hanno raggiunto posizioni elevate più in virtù della loro posizione sociale — o dei titoli accademici ottenuti presso celebri scuole di amministrazione — che per aver dato prove concrete di abilità realizzatrice, amano trascorrere lunghe giornate in compagnia di consulenti, formulando ipotesi sofisticate di pianificazione pluriennale, ma spesso hanno con i collaboratori un rapporto stellare: difficilmente li riuniscono contemporaneamente per discutere in concreto una divergenza d'opinioni. Un direttore generale, che dovevo incontrare un mattino, quando gli proposi che ci vedessimo intorno alle 10 in modo che egli potesse dedicare le prime ore a risolvere eventuali problemi urgenti di coordinamento (e l'azienda ne aveva tanti), mi rispose offeso: "Io sono un direttore generale. Non mi occupo del presente ma solo del futuro". L'ipotesi che egli faceva era che esistesse una correlazione diretta tra livello gerarchico e grado di implicazione nell'esecuzione⁴¹.

⁴¹ Ricerche condotte negli Stati Uniti portano a concludere che, nelle attività

Questa percezione del ruolo è certamente influenzata dall'enfasi crescente che la cultura gestionale ha posto sui processi formali ordinativi. In definitiva, si è fatto tanto per demolire la figura del vecchio imprenditore o dirigente che conduce l'azienda "giorno per giorno" da indurre in molti l'adesione al modello — totalmente opposto — del capo che ignora ostentatamente il presente ritenendo più nobili e professionalmente qualificanti le funzioni "intellettualmente" impegnative. In realtà, esigenze specifiche di coordinamento esecutivo possono esistere a qualunque livello nell'organizzazione, *in funzione delle strutture esistenti*. Così, ad esempio, in una grande azienda che abbia una struttura per funzioni e che non possa fare affidamento su pratiche consolidate di integrazione orizzontale, il vertice dell'azienda rappresenta il supremo punto di coordinamento anche su problemi strettamente operativi. In questo caso, la resistenza dell'alto dirigente ad affrontare i problemi in questione può condurre l'organizzazione alla paralisi.

Un altro tipo di atteggiamento riscontrabile è quello — opposto — del capo "realizzatore" giunto a posizioni di elevata responsabilità da lunghe esperienze di coordinamento esecutivo, il quale continua ad interpretare il proprio ruolo nei confronti dell'impresa in chiave di controllo quotidiano delle operazioni. Questo tipo di dirigente è frequentemente portato ad effettuare incursioni fino al livello dello svolgimento logistico delle attività, per rassicurarsi sui livelli di efficienza in essere. Nella misura in cui si imbatte nelle inefficienze, tornerà dalle incursioni rafforzato nella diffidenza e teorizzerà la necessità che il capo supremo abbia rapporti a tutti i livelli — dunque lo scavalco sistematico della gerarchia. Prediligerà i consulenti "efficientisti", ai quali chiederà di installare sistemi idonei a garantire l'utilizzazione ottimale delle risorse che egli non è in grado di assicurare di persona. Un siffatto dirigente può svuotare completamente di significato una struttura organizzativa per divisioni.

Qualcuno obietterà che i due tipi di alti dirigenti che ho tratteggiato — e posto ipoteticamente in contrasto con certe strutture — potrebbero dare all'azienda strutture ad essi più congeniali. È vero, ma non del tutto: in primo luogo perché le strutture sono — come è noto — condizionate dalla tecnologia e dalla strategia dell'impresa, in secondo luogo perché penso che tutti i dirigenti ad alto livello — e forse tutti gli individui — sono in una certa misura ambivalenti nei confronti del "fare" e tendono spesso ad effettuare scelte organizzative che espi-

svolte da dirigenti di diverso livello gerarchico, i punti in comune sono più numerosi delle differenze e che queste sono più quantitative che qualitative. Cfr. B. M. BASS, R. J. LEE, *Il dirigente a medio livello: ruoli presenti e futuri*, trad. it. di Pier Mario Orlando, Angeli, Milano, 1969, pp. 19 segg.

mono una predilezione razionale diversa da quella testimoniata nel comportamento di ogni giorno.

Quale che sia il tipo di struttura adottato, esiste infine un atteggiamento che ho riscontrato in pochissimi casi: la consapevolezza della leadership istituzionale e della grandissima influenza che può esercitare sul processo di esecuzione. È superfluo descriverne ancora qui la dinamica e illustrarne gli effetti, avendo trattato diffusamente questo argomento nelle pagine che precedono.

Concludiamo pertanto la trattazione del nostro tema con un duplice auspicio: da un lato, che le ipotesi formulate sull'atteggiamento dei dirigenti nei confronti del processo di esecuzione siano verificate in modo sistematico o almeno discusse sulla scorta di esperienze diverse dalle mie, al fine di alimentare un dibattito sulla "direzione attraverso i valori" che mi sembra di notevole interesse culturale e pratico; dall'altro che il lettore con responsabilità di direzione (che ci ha seguito nell'analisi di un processo così importante, complesso e — in definitiva — poco studiato in modo organico) abbia trovato nelle osservazioni formulate spunti di riflessione utili a chiarire a sé stesso il senso della propria ambivalenza nei confronti del "fare" — e pertanto — a rendere più coerente il proprio comportamento direttivo globale.

Bibliografia

C. I. BARNARD, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1938; *Le funzioni del dirigente - Organizzazione e direzione*, trad. it. di Graziella Romanini Testa, UTET, Torino.

B. M. BASS - R. J. LEE, *Il dirigente a medio livello: ruoli presenti e futuri*, trad. it. di Pier Mario Orlando, Angeli, Milano, 1969.

W. G. BENNIS, *Changing Organizations: Essays on the Development and Evolution of Human Organization*, McGraw-Hill, New York, 1966. Trad. it. *Il cambiamento organizzativo*, ISEDI, Milano, 1974.

L. COSER, *The Functions of Social Conflict*, Free Press, Glencoe (Ill.), 1955; *Le funzioni del conflitto sociale*, trad. it. di Paolo Demartis, Feltrinelli, Milano, 1967.

H. FAYOL, *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Dunod, Paris, 1925; *Direzione industriale e generale*, trad. it. a cura della Progre di S.p.A., Angeli, Milano, 1964.

G. FRIEDMANN - P. NAVILLE, *Traité de sociologie du travail*, Librairie Armand Colin, Paris, 1961; *Trattato di sociologia del lavoro*, trad. it. di Massimo Paci, Comunità, Milano, 1963.

P. GAGLIARDI, "I migliori testi in tema di comportamento organizzativo", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 17, 1973.

L. GULICK - L. URWICK (eds.), *Papers on the Science of Administration*, Columbia University, Institute of Public Administration, New York, 1937.

A. JAY, *Management and Machiavelli: An Inquiry into the politics of Corporate Life*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1967; *Machiavelli e i dirigenti d'azienda*, trad. it. di Francesco Saba Sardi, Rizzoli, Milano, 1968.

H. KOONTZ - C. O'DONNELL, *Principles of Management*, Knopf, New York, 1959.

P. R. LAWRENCE - J. W. LORSCH, *Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, Boston, 1967.

R. LIKERT, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, 1961; *Nuovi modelli di direzione aziendale*, trad. it. di Maurizio Vitta, Angeli, Milano, 1973.

J. A. LITTERER, *Organizations*, 2 voll., John Wiley & Sons, New York, 1963.

J. W. LORSCH - S. A. ALLEN III, *Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidivisional Firms*, Harvard University, Boston, 1973.

J. G. MARCH (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally & Co., Chicago, 1965.

J. G. MARCH - H. A. SIMON, *Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1958; *Teoria dell'organizzazione*, trad. it. di Severo Mosca, Comunità, Milano, 1966.

A. S. MASLOW, *Motivation and Personality*, Harper & Brothers, New York, 1954.

H. F. MERRIL (ed.), *Classics in Management*, American Management Association, New York, 1960.

H. C. METCALF - L. URWICK (eds.), *Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett*, Harper, New York, 1942.

J. D. MOONEY - A. C. REILEY, *The Principles of Organization*, Harper, New York, 1939.

P. SELZNICK, "Foundations of the Theory of Organization", in *American Sociological Review*, vol. 13°, febr. 1948.

P. SELZNICK, *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York, 1957.

H. A. SIMON, *Administrative Behavior: a Study of Decision-making Process in Administrative Organization*, Macmillan Co., New York, 1947; *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958.

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

L. URWICK, *The Elements of Administration*, Harper, New York, 1943; *I principi di direzione e la teoria dell'organizzazione*, trad. it. di Edmondo D'Alfonso, Etas Libri, Milano, 1963.