

Università degli Studi di Trento

Quaderni del Dipartimento di Politica Sociale (seconda parte)

I Quaderni del Dipartimento di Politica Sociale costituiscono una iniziativa editoriale finalizzata alla tempestiva diffusione in ambito universitario di *materiali di ricerca, riflessioni teoriche e resoconti* di Seminari di studio di particolare rilevanza.

L'accettazione dei diversi contributi è subordinata all'approvazione di un'apposita Commissione scientifica, che si avvale anche del parere di *referees* esterni al Dipartimento.

Responsabile della serie dei Quaderni: Prof. Marino Livolsi, Ordinario di Sociologia, Trento.

Le richieste dei Quaderni vanno inviate ai rispettivi autori.

1. E. BAUMGARTNER: *L'indennità nel cambiamento*, 1983.
2. C. SARACENO: *Changing the Gender Structure of Family Organization*, 1984.
3. G. SARCHIELLI, M. DEPOLO e G. AVEZZU': *Rappresentazioni del lavoro e identità sociale in un gruppo di lavoratori irregolari*, 1984.
4. S. GHERARDI, A. STRATI (a cura di): *Sviluppo e declino: La dimensione temporale nello studio delle organizzazioni*, 1984.

**Sviluppo e declino:
La dimensione temporale
nello studio delle organizzazioni**

**SILVIA GHERARDI, VITTORIO MORTARA, ANGELO
PICHIERRI, ANTONIO STRATI, LUCA ZAN, STEFANO ZAN**

a cura di Silvia Gherardi e Antonio Strati

PREMESSA

Il tema dello sviluppo e del declino delle organizzazioni complesse rimanda alla questione di come la dimensione temporale venga considerata nelle teorie e negli studi sulle organizzazioni. Nelle analisi delle strutture organizzative, come pure in quelle che affrontano le interrelazioni tra più organizzazioni o quelle che si occupano delle decisioni organizzative, assai di rado lo studio di strutture e di processi è stato abbinato ad una delimitazione ed interpretazione dei confini temporali in cui tali dinamiche avvengono.

In altri termini, raramente la dimensione sincronica è stata integrata con quella diacronica, malgrado la letteratura presenti numerose esortazioni a tener nel debito conto i fattori temporali. Qualora tale avvertimento sia stato recepito, si riscontra una preoccupazione prevalente: quella per gli effetti negativi del trascorrere del tempo, ed in particolare circa la capacità dell'organizzazione di mettere in atto « in tempo utile » strategie di sopravvivenza e di successo. In genere, l'accento è andato al carattere tempestivo dell'azione ed al non trovarsi « fuori tempo » sia per quanto riguarda le caratteristiche di prodotto - tecnologia - mercato, sia per quanto riguarda l'evolversi delle culture nella società. Anche negli studi che contemplan la strutturazione interna dell'organizzazione le dinamiche proprie del processo produttivo vengono scandite da orari di lavoro e tempi di produzione. Sempre maggiore è tuttavia l'attenzione degli studiosi per il ciclo di vita di una organizzazione o di un evento organizzativo. Infatti, termini quali nascita, sviluppo, crescita, progresso, maturità, crisi, declino, morte, etc. riferiti all'organizzazione non solo ne denotano i confini strutturali ma introducono ad una prospettiva temporale.

Ma quale significato euristico assume l'introduzione della dimensione diacronica nelle teorie organizzative? Certo è che non esiste una concezione definita ed univoca del tempo come dimensione interna ed esterna ai processi di strutturazione delle organizzazioni: tale tema è illustrato, secondo più profili, nei contributi presentati in questo quaderno. Essi sono il frutto di un lavoro interdisciplinare che ha voluto confrontare ed integrare idee, metodi e tematiche intorno a questo tema emergente ed ancora poco dibattuto, specie in Italia, nella sociologia industriale e delle organizzazioni e nell'economia aziendale. Gli autori hanno avuto modo di incontrarsi, confrontarsi e scontrarsi in occasione di un seminario su "Deindustrializzazione e declino organizzativo" promosso dal Dipartimento di Politica sociale e tenutosi a Trento il 25 maggio 1984. In quella sede gli autori hanno presentato una prima serie di contributi che sono stati collettivamente discussi. Alla luce dell'acceso dibattito che ne è scaturito, degli stimoli ricevuti e di successive riflessioni sul tema, sono stati prodotti i papers di seguito presentati. Quale primo frutto di quella giornata di lavoro il fuoco dell'interesse comune è andato progressivamente precisandosi e dal fenomeno del declino organizzativo e della deindustrializzazione si è allargato fino a comprendere la problematica temporale sotto varie sfaccettature.

Il filo logico che si snoda attraverso i vari contributi individuali parte dalle riflessioni di Strati che dipanano l'articolazione del tema ed indicano una pluralità di tempi organizzativi specifici e situazionali, identificando da un lato con la metafora dell'orologio e del segnale orario la concezione temporale entro il paradigma funzionalista, e individuando dall'altro una gamma di visioni relazionali del tempo comprensibili entro il paradigma interpretativo. Segue poi da parte di Stefano Zan la proposta di concetto di fase quale unità minima dell'analisi longitudinale che, all'interno di un tempo omogeneo (tempo di persistenza), può cogliere la dinamica del mutamento, cioè la differenza rispetto a tempi eterogenei. Gherardi esplora le analogie che sottendono lo studio dello sviluppo organizzativo, alla ricerca di indicazioni utili per la concettualizzazione del non-sviluppo e di una via di uscita alla visione antropomorfa dell'organizzazione. Pichierrri affronta poi nello specifico il tempo segnato da stagnazione, crisi e deterioramento delle prestazioni: il declino industriale ed il frantumarsi del mito evo-

luzionista emergono come temi di pressante attualità per gli anni ottanta. Luca Zan individua un'area di attività specifica nell'impresa, in cui la variabile tempo gioca un ruolo fondamentale: la strategia quale espressione di una "business idea". Infatti, tra i mutamenti dell'ambiente ed il tempo di risposta dell'organizzazione è situata una "strategic window" il cui funzionamento apre a fasi diverse.

Infine, il contributo di Mortara affronta criticamente il dibattito e, attraverso una serie di "caveat", mette in luce come il percorso di studio sul tempo organizzativo sia pieno di trabocchetti e, soprattutto, di possibili errori nell'imputazione causale.

ANTONIO STRATI

L'INTRODUZIONE DEI CONFINI TEMPORALI NELLO STUDIO DELLE SCELTE ORGANIZZATIVE

La prospettiva temporale è generalmente assente negli studi sociologici sulla natura delle organizzazioni complesse. Più esattamente, è noto il tempo cronologico, il calendario, l'orologio mentre assai meno sviluppato è il « tempo organizzativo » (Pugh e Hickson, 1976).

L'orologio, anzi, sembra poter simboleggiare efficacemente l'età industriale, grazie al carattere di ubiquità che lo contraddistingue, al procedere continuo e inesorabile, al distacco dagli avvenimenti contingenti, locali o unici, alla precisione, e non ultimo, al fatto di misurare quantitativamente il tempo (Clark, 1982).

Si pensi alle immagini di « Tempi moderni », il film di Chaplin; ai detti del tipo « precisi, puntuali come un orologio », « comportarsi come un orologio »; ai processi di sincronizzazione delle attività all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni tra queste ed il suo contesto; alla misurazione delle attività produttive di matrice tayloristica; all'importanza attribuita all'agenda del manager; alla « capacità di risposta in tempo reale » di un'organizzazione o di una parte di essa grazie all'utilizzo di processi computerizzati nella elaborazione e produzione delle informazioni utili alle scelte dell'organizzazione; al « tempo è denaro »; ai giapponesi che sono « avanti di anni » circa il procedere verso la società post-industriale, che tentano di « arrivare prima » degli altri paesi nel delineare l'universo informatizzato dell'era della telematica.

In tutto ciò l'orologio è estraneo agli eventi organizzativi. È quanto Newton insegnò; ma, nel tentativo di attribuire maggior rilievo alla prospettiva temporale negli studi organizzativi, si possono utilizzare altri assiomi.

L'orologio ed il segnale orario: una metafora della teoria delle contingenze organizzative

Tra gli studi delle organizzazioni, quelli che fan riferimento alla *contingency theory* costituiscono un filone di analisi di particolare rilievo teorico.

In essi, la prospettiva temporale contribuisce a delineare le coordinate entro cui si svolgono i rapporti di reciproca influenza, sia pure con accenti mai predeterminati, tra organizzazione ed ambiente. La dinamica temporale interna e propria dell'organizzazione si trova interrelata con la gerarchia dei reticoli temporali dell'*environment* sulla base di una relazione non ambigua e generalmente valida: la relazione tra l'orologio ed il segnale orario.

Questa relazione viene suggerita come metafora della teoria delle contingenze organizzative. Il successo dell'organizzazione è raggiunto allorché l'orologio dell'organizzazione è sincronizzato col segnale orario che ordina i diversi tempi esistenti nella società. Rispetto a questo segnale di convergenza e di regolazione delle dinamiche interorganizzative, e che quindi risulta essere contesto organizzativo specifico dell'organizzazione, l'organizzazione infatti condivide il fondamento temporale: l'orologio di Newton, la più bella metafora dell'età industriale moderna (Mumford 1961). In altri termini, la natura dei processi interni ed esterni all'organizzazione è leggibile sulla base degli stessi parametri; ambiente interno ed esterno sono immersi nelle stesse acque. In questa teoria, il ricorso all'analisi diacronica non soddisfa bisogni euristici; come per il basso elettrico di tanta musica contemporanea, se ne percepisce la mancanza più che apprezzarne la presenza.

Ciò è vero anche per gli studi che danno riferimenti cronologici sulla vita e l'ambiente dell'organizzazione, che introducono una prospettiva dinamica e storicizzata simultaneamente: il tempo, in entrambi i casi, è il contenitore, onnicomprensivo e universale, in cui i processi organizzativi trovano la propria esistenza; « esso non ha un carattere proprio di realtà o di azione », ma la sua forma giunge ad esprimersi « solo in quanto può essere in qualche modo appoggiata a determinazioni spaziali ed oggettive » (Cassirer, 1966: III, 1, 217-19). L'orologio e le cronistorie scandiscono un tempo esterno ed estraneo alle dinamiche intra - organizzative ed interorganizzative.

Non diversamente accade qualora si considerino le organizzazioni sotto il profilo della strutturazione di processi e di dinamiche inconscie, dove alla concezione newtoniana della assoluta reversibilità del tempo si aggiunge la concezione kantiana del tempo come costruzione *a priori* della mente, mettendo in luce il carattere atemporale assegnato da Freud all'inconscio e che né Jung né altri studiosi hanno poi sostanzialmente modificato (Frey-Rohn, 1984).

Il tempo organizzativo

Nello studio delle organizzazioni è identificabile un percorso diverso da quello delineato dalla teoria delle contingenze organizzative,

dall'introduzione della prospettiva storica nelle analisi delle organizzazioni e dallo studio delle strutture organizzative come risultato di processi inconsci. Questo percorso presenta comunque vari punti di contatto con l'altro; ciò che lo distingue è l'attenzione assegnata sia alla riflessione sui paradigmi che stanno alla base delle teorie e degli studi sulle organizzazioni, che ai caratteri di processo e, spesso, di unicità dello strutturarsi delle organizzazioni e delle relazioni interorganizzative (Burrell e Morgan, 1979; Reason e Rowan, 1981; Morgan, 1983). Non si riscontrano in questo percorso, tuttavia, elementi già sufficienti per lo statuto teorico del concetto di tempo organizzativo, del tempo, cioè specifico e proprio dell'organizzazione. Si tratta però del percorso fertile, qualora l'intento sia di introdurre l'analisi diacronica nello studio delle organizzazioni per leggerne (Todorov, 1984; Ricoeur, 1981; Rossi, 1983; Piattelli Palmarini, 1983; Prigogine e Stengers, 1979) i tempi peculiari.

L'analisi diacronica non ha il proprio fondamento né nel tempo assoluto di Newton, né nella costruzione *a priori* di Kant, ma piuttosto nella pluralità di tempi relativi di Einstein, nell'approccio relazionale di Bergson, nei tempi interni di Husserl. Un fondamento di natura complessa, composto di più sfaccettature. Del resto, il concetto di tempo, al di là della propria evidenza e semplicità nel pensiero naturale coi suoi aspetti di passato, presente e futuro, di simultaneità, sequenza e successione, di intervallo, ciclo, durata, etc., costituisce uno dei grandi temi irrisolti da sempre nel pensiero filosofico; un concetto avvolto nel mistero più di altri per il fatto, probabilmente, di essere associato ai concetti di nascita, sviluppo, declino e morte (Zwart, 1975); un concetto mitico per la sacralità dell'origine, per la potenza creatrice e distruttrice del divenire, per la propria legge cui ogni accadere obbedisce (Cassirer, 1966).

Molte e differenziate tra loro sono le forme del tempo, a partire da quello relativistico e molecolare degli studi della fisica, per finire con quello matematico, biologico e con gli importanti contributi della psicologia. Numerosi sono pure i meccanismi preposti ad osservare e sorvegliare il tempo. L'esperienza temporale viene presentata come caratterizzata da varietà ed in rapporto all'evento (Ornstein, 1969; Vicario, 1973); in rapporto agli orizzonti temporali delle scelte organizzative (Goodman, 1973; Ebert e Piehl, 1973; Levicki, 1984); disposta lungo uno spettro del tempo sociale in cui la relazione tra passato, presente e futuro si modifica dalla posizione in cui il passato remoto è dominante fino a quelle in cui il passato e il futuro competono col presente, il futuro diventa il presente, il presente ed il passato sono disolti (Gurvitch, 1964); come un aspetto della costruzione sociale della

realtà (Luhmann, 1976); come fattore di assoluto rilievo per comprendere la natura dell'uomo e della società, affinché dalla lettura delle concezioni del tempo espresse dagli attori dell'organizzazione derivino le linee su cui strutturare l'organizzazione medesima (Jaques, 1982).

Questa gamma di visioni relazionali del tempo in riferimento allo studio delle organizzazioni e delle scelte organizzative ripropone la pluridimensionalità della metafora « il tempo è danaro » (Lakoff e Johnson, 1982), la quale rimanda alla pluralità dei corsi di azione che i soggetti dell'organizzazione intraprendono e alle relazioni di potere che li contraddistinguono, oltre che, inevitabilmente, al rapporto disciplina del tempo/obbedienza al tempo (Landes, 1984).

Grazie agli assunti di relatività e di pluralità del tempo, questo non è considerato esterno all'evento organizzativo bensì interno al processo. Si tratta di un punto di vista opposto a quello sottostante alla metafora dell'orologio. Esso induce non solo ad assegnare maggior rilievo alla storia, sia dell'organizzazione che del contesto, e alla metafora della vita organizzativa, coi suoi processi di nascita, formazione, declino, morte, rinascita, con i suoi cicli, periodi e fasi.

Il considerare il tempo dentro al determinato processo induce, a speculazioni sulla natura e dimensioni delle unità temporali che possono costituire la base del « tempo organizzativo »: a titolo esemplificativo, si può infatti considerare come una unità del tempo organizzativo le cinque giornate lavorative, ed il fine settimana come altra unità. La questione è di ordine esplorativo, e le speculazioni nel merito possono interrelarsi con la riconsiderazione degli approcci adottati negli studi sociologici delle organizzazioni complesse.

Assumendo che i tempi sono relativi e possono fondarsi su di unità diverse ed uniche al tempo stesso, i confini temporali di aspetti — o momenti, come talvolta si dice — organizzativi sono assai meno certi di quelli indicati dall'orologio. In occasione del concludersi di una *action/research* sui processi di declino e riaffermazione di una determinata cultura organizzativa vennero formulati (Strati, 1983) quattro possibili livelli di lettura dell'atteggiamento dei soggetti in relazione ai confini temporali delle loro azioni organizzative.

A partire dalla metà degli anni settanta, in un reparto della Baric Company di Londra addetto al trasferimento dei dati su supporto magnetico per la elaborazione automatica, era nata e si era consolidata una organizzazione del lavoro basata sul sistema di gruppo. Questa organizzazione del lavoro ebbe successo e riuscì a far fronte ai problemi di riduzione del personale (che investirono l'azienda nel complesso) e di aumento della produzione.

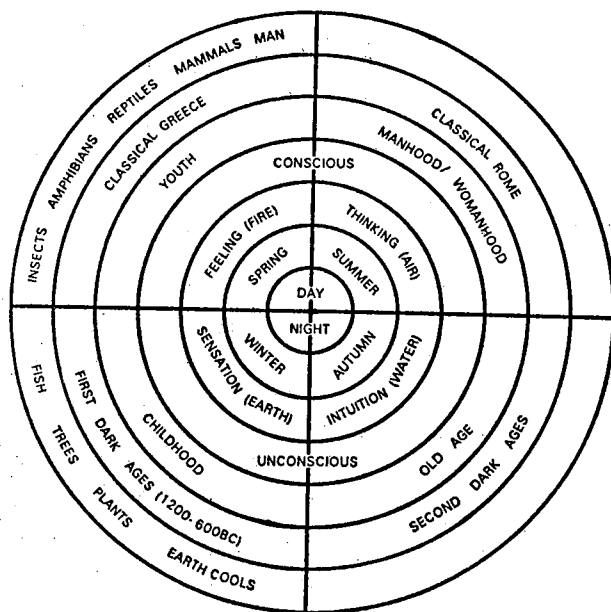
Otto anni dopo, l'introduzione non negoziata di nuovi macchinari

nel processo lavorativo rese evidente la dipendenza del gruppo di lavoro nei confronti delle scelte strategiche operate dalla Baric. Le nuove macchine divennero il simbolo del fatto che gli operatori non " possedevano " la cultura organizzativa che avevano per parte loro creato e tenuto in vita. Decisero di abbandonare il sistema di gruppo, nel corso di una ennesima discussione collettiva. Questa scelta comune seguiva ad una serie di processi di dequalificazione cui individualmente la maggior parte dei membri del gruppo si era autosottoposta, disimparando a gestire l'intero processo lavorativo. In queste scelte organizzative che, a titolo individuale e collettivo, gli operatori facevano è sembrato possibile individuare quattro differenti confini temporali della vita organizzativa:

- un *tempo organizzativo infinito e soprannaturale*. Durante il quotidiano lavorare, il sistema di gruppo poteva essere letto come una entità meta - storica, senza punto di inizio e di fine;
- un *tempo organizzativo caratterizzato dall'evoluzionismo, e ancora soprannaturale*. Il sistema di gruppo poteva essere letto come qualcosa soggetto a modifiche, ma comunque eterno, come può suggerire la metafora della specie umana: essa ha un inizio, ma è difficile accettarne la scomparsa. La metafora della specie umana si presta bene anche per la definizione del sistema di gruppo come il migliore dei modi di organizzare il lavoro rispettando i desiderata dei membri del gruppo riguardo alla gestione del processo lavorativo. L'unità temporale di base è costituita dal lavorare del gruppo;
- un *tempo organizzativo caratterizzato dall'immortalità di una organizzazione*, anche se essa è un prodotto storico e collettivo. Il sistema di gruppo può essere letto come la prova che gli operatori han dato vita e continuità ad una particolare, unica esperienza organizzativa. Qualora questa forma di vita collettiva scompaia, essa può sopravvivere alla propria morte grazie alla capacità di divenire mito di se stessa, e quindi di mantenersi viva nelle coscienze;
- un *tempo organizzativo, infine, collettivo e storico*. Il sistema di gruppo può venire letto come strumento utile alla espressione delle capacità e delle emozioni degli operatori. Questa organizzazione è unica, appartiene a coloro che hanno l'abilità di crearla, di farla vivere, di utilizzarla. Se non è utile, può essere sostituita dalla ricerca di altre forme organizzative. Essa ha quindi un inizio ed una fine.

Questa formulazione circa la individuazione di alcuni tempi organizzativi rimanda al fatto che la metafora che sta a simbolizzare l'organizzazione non è né macchina ben oliata, né l'organismo nel suo con-

tinuo processo di affinamento delle relazioni tra l'organizzazione ed il suo ambiente, ma la "cultura". È un processo che consente di passare dagli imperativi organizzativi, attraverso la più complicata analisi sistemica, verso l'assunzione dell'ambiguo e dell'incerto, del paradossale. La cultura può essere considerata una variabile indipendente o una metafora fondativa per comprendere la vita organizzativa (Smircich, 1983). In entrambi i casi, l'idea di cultura focalizza l'attenzione sulle qualità espressive, non-razionali delle esperienze organizzative, sulle strutture emotive dei significati. Tali esperienze organizzate nel tempo fissano punti di riferimento nel processo di simbolizzazione collettiva della realtà. A tale dimensione diacronica della realtà, il processo metaforico fornisce un codice interpretativo dei punti di riferimento, ossia esso costituisce una base — il mito è un'altra, ad esempio — della dimensione sincronica. Entrambe le dimensioni sembrano andare soggette a cambiamenti e modificazioni nel caso in cui il cambiamento organizzativo voglia essere considerato da chi ricerca come un processo di trasformazione simbolica (Berg, 1984).



Simbologia del Tempo (Chetwynd, 1982)

STEFANO ZAN

TEMPO E ORGANIZZAZIONE

Il concetto di fase

Se pure è legittimo affermare che gli studiosi di organizzazione fino ad oggi non hanno dedicato un'attenzione particolare alla dimensione temporale nella vita delle organizzazioni, pur tuttavia è possibile affermare che la Teoria delle Organizzazioni ha già dato un suo contributo significativo allo studio della storia (intesa come svolgimento temporale) delle organizzazioni, attraverso il concetto di fase.

Per fase, in prima approssimazione, intendiamo quel periodo di tempo all'interno del quale le dinamiche interorganizzative ed i rapporti dell'organizzazione con l'ambiente esterno, restano tendenzialmente omogenei (S. Zan, 1982 b).

Questa prima definizione richiede due immediate precisazioni:

- a) innanzitutto il termine tempo non è un termine univoco e generale, bensì evoca significati diversi e differenziati. Mortara distingue tra tempo oggettivo e tempo soggettivo (Mortara, 1984). Gherardi richiama le diverse analogie utilizzate da vari studiosi per definire temporalmente i processi di cambiamento delle organizzazioni. (Gherardi, 1984). Strati parla esplicitamente di tempo organizzativo come di un tempo proprio e specifico di ciascuna organizzazione (Strati, 1984 b). Nell'insieme queste osservazioni stanno a segnalare l'impossibilità di concepire il tempo come concetto assoluto e universalistico, misurabile sempre e comunque con una sola unità di misura (ora, giorno, mese, anno, etc.). Inteso in questa prospettiva, il tempo diventa una delle dimensioni fondamentali della « cultura organizzativa » proprio in quanto elemento specifico e caratterizzante quella organizzazione e non altra, anche se questo pone evidenti problemi allo studioso, soprattutto quando deve rapportare i tempi dell'organiz-

zazione che analizza ai tempi del sistema più generale.

Questa eterogeneità di significati che il termine tempo assume a seconda della prospettiva in cui ci si colloca comporta che la durata delle fasi di ciascuna organizzazione possa essere la più varia.

A periodi di tempo caratterizzati da rapidi e sensibili cambiamenti, possono fare seguito periodi anche molto lunghi di tempo durante i quali la organizzazione, almeno tendenzialmente, non cambia.

Se è così, dal punto di vista dell'analisi storica, hanno poco senso le periodizzazioni aprioristiche formulate o sulla base di scadenze formalistiche (ad esempio il decennio) o sulla base di modificazioni più o meno sensibili del macrosistema.

Il rapporto di causalità tra modificazioni del macro-sistema e modificazioni della singola organizzazione, se anche può essere ipotizzato in termini generali, deve però prevedere tempi di reazione non solo non meccanicistici e rigidamente deterministici, ma anche « filtrati » dal tempo specifico di ogni singola organizzazione;

b) abbiamo detto che dinamiche interne e rapporti organizzazione/ambiente rimangono tendenzialmente omogenei.

Anche qui è opportuno essere più precisi. È convinzione ampiamente radicata che le organizzazioni, in quanto costrutti sociali, siano in perenne e continuo cambiamento così come del resto ogni essere vivente.

Noi non rigettiamo questa ipotesi, ma sottolineiamo che la natura di tali cambiamenti può essere profondamente diversa.

Nella letteratura organizzativa è possibile rinvenire almeno due copie di concetti che danno conto di questa diversità. A partire da Greiner (1972) anche con riferimento alle organizzazioni si parla di un continuo alternarsi di fasi di evoluzione, a fasi di rivoluzione. Le prime caratterizzate da cambiamenti lenti, gradualmente, marginali che comunque non intaccano nella sostanza l'organizzazione (soprattutto, per Greiner, la struttura di autorità), le seconde invece caratterizzate da cambiamenti drastici, radicali, « violenti ».

In termini più generali si può riprendere la classica distinzione di Buckley tra processi omeostatici e processi morfogenetici (Buckley, 1967). Se quindi è vero che le organizzazioni cambiano continuamente, è altrettanto vero che alcuni di questi cambiamenti avvengono nell'ambito di processi omeostatici, mentre altri danno vita a processi morfogenetici al termine dei quali l'organizzazione in esame è significativamente « diversa » da quello che essa era in precedenza.

Con queste precisazioni il concetto di fase può essere considerato un concetto « forte » dell'analisi organizzativa in quanto costringe lo

studioso a pensare all'organizzazione non come ad un dato immutabile oppure, viceversa, in continuo ma insensibile cambiamento, bensì come ad un insieme di processi di lento e graduale adattamento ai quali si alternano fasi di radicali trasformazioni.

Conviene peraltro ricordare che autori come Stinchcombe, Freddi, Panebianco, pur accettando nella sostanza questo tipo di impostazione, sottolineano il fatto che l'organizzazione per sua natura tenda a riprodurre nel tempo, e quindi anche in fasi successive, alcuni tratti caratterizzanti l'organizzazione stessa al momento della sua fondazione ed a far permanere nel tempo gli elementi essenziali del « modello originario » (Stinchcombe, 1965; Freddi, 1983; Panebianco, 1983).

L'analisi longitudinale delle organizzazioni

Per analisi longitudinale delle organizzazioni intendiamo quello specifico approccio volto in prima istanza a ricostruire le fasi di sviluppo attraverso le quali è passata ciascuna singola organizzazione (S. Zan, 1984).

Qual'è l'utilità di un tale approccio anche alla luce delle osservazioni critiche da alcuni formulate (Mortara, 1984)? Cercheremo sinteticamente di mettere in evidenza quelli che secondo noi sono i punti forti dell'analisi longitudinale.

1) Innanzitutto un primo significativo contributo l'analisi longitudinale lo offre agli storici, in particolare agli storici dell'impresa, troppo spesso usi a considerare l'organizzazione oggetto della loro analisi alla luce di dimensioni cronologiche scandite da tempi astratti e non specifici, e senza schemi interpretativi che consentano di individuare a priori le dimensioni (organizzative) rilevanti, per poi seguirne l'evoluzione nel tempo.

Attraverso l'analisi longitudinale si invita lo storico ad avere una maggiore attenzione per le periodizzazioni che devono fare i conti più con il tempo organizzativo che non con quello del macro-sistema, e lo si invita nel contempo a scegliere tra cambiamenti significativi e cambiamenti meno significativi, risparmiando al lettore la lettura di pagine e pagine di aneddotica tanto curiosa quanto irrilevante al fine di segnare i punti fermi delle trasformazioni reali.

2) Ma l'utilità dell'analisi longitudinale va ricercata anche all'interno delle stesse discipline organizzative. L'attenzione alle fasi costringe infatti lo studioso a riflettere sulla natura delle caratteristiche essenziali, fondamentali e specifiche, di ciascuna organizzazione.

Questo porta a contestualizzare tipi e modalità degli scambi dell'organizzazione con il network organizzativo nel quale è inserita, e, più in generale, con l'ambiente esterno.

Troppo spesso infatti si tende a concepire l'ambiente della organizzazione in termini a-specifici ed indifferenziati, violando gli assunti fondamentali di quella stessa analisi per sistema che pure si pretende di voler utilizzare. Ricostruire come si modificano nel tempo le ragioni e le modalità di scambio tra l'organizzazione ed il suo ambiente significa dare un senso più preciso anche alle dinamiche interne che altrimenti richiederebbero di assumere una natura trascendentale, la cui origine e causa è difficile da ricostruire.

Affiancare ad un tradizionale approccio « contingency » un'analisi di tipo diacronico permette di meglio cogliere la evoluzione dei rapporti interorganizzativi e, di riflesso, di molte se non tutte, le dinamiche interorganizzative.

Ma parlare di fasi significa anche implicitamente fare riferimento alle variabili che possono fungere da indicatori delle fasi stesse.

In altra sede (S. Zan, 1984) ci siamo dilungati per esteso sugli indicatori sostenendo la necessità - utilità di individuare le dimensioni « forti » dell'organizzazione che consentono di comprendere se e quando l'organizzazione che stiamo esaminando stà vivendo processi omeostatici oppure morfogenetici.

Dal modello dell'istituzionalizzazione, al modello evoluzione - rivoluzione, al modello strategia - struttura, al modello della *Business Idea*, al modello delle razionalità amministrative (Blau, 1964; Greiner, 1972; Chandler, 1962; Normann, 1979; Freddi, 1983), abbiamo passato in rassegna il lavoro di alcuni autori che definiscono concezioni sempre più ricche e complesse di quello che un'organizzazione è nella sua essenza e che, quantomeno indirettamente, consentono di risalire alla individuazione di specifici indicatori.

Rinviando il lettore a quelle pagine per ulteriori approfondimenti, e ricordando che il discorso sugli « indicatori di fase » è un discorso appena avviato, ci limiteremo in questa sede ad alcune considerazioni di carattere generale.

L'accusa più specifica rivolta all'analisi longitudinale è quella di ridursi ad una sorta di analisi clinica di ciascuna singola organizzazione, perdendo quindi quel carattere di universalità che ciascuna teoria dovrebbe avere (Mortara, 1984). La risposta non può che essere articolata.

Innanzitutto nessuno pretende che l'analisi longitudinale possa essere la « Teoria delle organizzazioni » che risolve in sé ogni problema teorico ancora esistente nell'ambito della disciplina.

L'analisi longitudinale è uno dei molti approcci possibili che fornisce elementi interpretativi utili soprattutto se utilizzata in combinazione con altri approcci.

Il dato se vogliamo più rilevante è che l'analisi longitudinale tende a sottolineare l'importanza della dimensione temporale nella vita della organizzazione, dimensione ampiamente trascurata dall'analisi organizzativa (Kimberly-Miles, 1980) il che da conto del carattere essenzialmente a-storico dell'analisi per sistemi nell'ambito delle discipline organizzative.

Ma al di là del contributo che può fornire per la comprensione di ogni singola organizzazione, l'analisi longitudinale può assumere una sua valenza specifica anche in uno spettro più vasto.

Certo in questo caso è necessario fare riferimento ad una prospettiva ecologica (Aldrich, 1975) che prende in esame gruppi omogenei, famiglie, popolazioni di organizzazioni con caratteristiche similari; ma in questa ottica è legittimo ipotizzare che ci siano elementi di continuità e regolarità nel succedersi delle fasi che riguardano organizzazioni similari.

Ci muoviamo allora nell'ambito di teorie a medio raggio (Merton, 1966; Pinder-Moore, 1980) che proprio per loro natura hanno senso e significato se ed in quanto sono in grado di dar conto delle evidenze empiriche e, nel contempo, se ed in quanto sono in grado di reggere alla verifica empirica.

Il filone dell'analisi ecologica e più in generale dell'analisi interorganizzativa da alcuni anni si muove in questa prospettiva ricercando elementi di regolarità, vere e proprie costanti nell'ambito dei network organizzativi caratterizzati da forti elementi di omogeneità. Purtroppo dobbiamo riconoscere che il più delle volte questi approcci sottovalutano ancora una volta la dimensione storica e tendono a dare un'impressione statica delle organizzazioni analizzate.

Per parte nostra, con riferimento al caso delle cooperative italiane, abbiamo cercato di analizzare il ciclo di vita di tre tipi distinti di cooperative (di lavoro, di utenza, di supporto) con risultati, sul piano analitico, certamente promettenti (S. Zan, 1982 a). Per ciascun tipo di cooperativa è infatti possibile ricostruire alcune « fasi di sviluppo » caratterizzate dal coesistere di alcune specifiche dinamiche organizzative, o se si vuole « sfide organizzative » che ricorrono, significativamente, in tutte le cooperative analizzate, indipendentemente dalla loro età e dalle caratteristiche specifiche dei loro soci.

A titolo di esempio, per le cooperative di supporto, indipendentemente dal fatto che si prendano in considerazione le cooperative di dettaglianti, di albergatori, di contadini, di trasportatori, ad una fase

associativa di tipo difensivo caratterizzata dalla « unione delle debolezze » fa seguito una fase di « consolidamento » caratterizzata da una esplicitazione (istituzionalizzazione) delle regole del gioco e degli assetti strutturali dell'impresa. Ma proprio l'istituzionalizzazione fa nascere una « sfida organizzativa » che è propria e tipica di tutte queste cooperative e che è rappresentata dal problema della « fedeltà del socio ». Tutte le cooperative di supporto, in una certa fase della loro vita, si trovano a dover affrontare questa sfida.

A seconda delle risposte che daranno si verificherà una « distorsione dei fini », con conseguente trasformazione della natura stessa della cooperativa, oppure un ulteriore consolidamento con relativa « articolazione di fini ».

Le fasi così evidenziate attraverso una attenta ricostruzione storico-empirica mettono in luce tali e tanti elementi di regolarità ricorrenti in ciascuna singola impresa che il modello di « ciclo di vita » così messo a punto può assumere, con ragionevoli probabilità di successo, anche una sua propria valenza predittiva, aumentando così il suo valore euristico.

In questo senso, ma solo in questo senso ed a prezzo di lunghe e laboriose ricerche empiriche su popolazioni omogenee di organizzazioni, l'analisi longitudinale da semplice prospettiva metodologica può asurgere a livello di teoria organizzativa.

Chiaramente una teoria a medio raggio, con tutti i limiti che questa comporta e che nessuno vuole sottovalutare, ma anche con tutte le valenze interpretative che essa ha soprattutto se raffrontata con teorie organizzative che per voler essere generali ed universali perdono poi in realtà ogni validità non solo esplicativa, ma anche di guida e progettazione della ricerca.

In sintesi riteniamo l'analisi longitudinale non solo un approccio potenzialmente produttivo che merita in sé quantomeno di essere messo alla prova per meglio cogliere la dimensione diacronica delle organizzazioni, ma anche uno strumento euristico che per sua natura costringe lo studioso a lavorare con maggior puntualità anche sulla dimensione sincronica delle stesse organizzazioni.

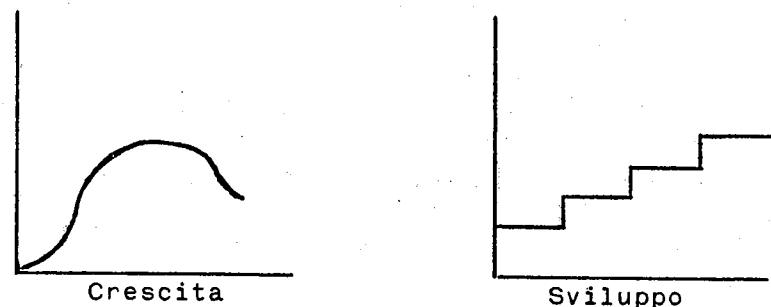
SILVIA GHERARDI

SVILUPPO E DECLINO NELLE ANALOGIE ORGANIZZATIVE

La dimensione del tempo nello studio delle organizzazioni viene generalmente espressa nell'immagine del ciclo vitale e nei concetti di mutamento, crescita e sviluppo. Una minor attenzione viene rivolta ai momenti di crisi dello sviluppo (involuzione, declino, bancarotta, scomparsa), quasi che l'ottimismo della volontà volesse scongiurare tali pericoli. Simili concetti meritano una chiara definizione ed un'attenta analisi delle radici culturali entro cui affondano il loro significato.

Il mutamento nelle organizzazioni non sempre è un accadimento « eroico » e drammatico, come ricorda March (1981), quanto il prodotto processuale delle regole della routine quotidiana, della soluzione di problemi, dell'apprendimento, del conflitto e della strutturazione delle attività che riproducono la realtà organizzativa. E' opportuno però distinguere (Watzlawich, 1974) fra cambiamento 1 e cambiamento 2, in quanto nel primo caso il mutamento avviene entro la cornice del sistema, nel secondo caso il cambiamento muta il sistema. Una simile differenza separa la crescita dallo sviluppo: la crescita è continua entro certe strutture fintantoché non raggiunge un limite al di là del quale la struttura esistente non garantisce più l'ordine e come conseguenza si può verificare sia l'inizio del declino, sia il salto ad uno stadio di sviluppo superiore. In termini grafici, la crescita è rappresentata da una funzione parabolica, lo sviluppo da una funzione a gradino:

Fig. 1



Il raggiungimento del limite interno alla crescita comporta il fronteggiare una crisi di sviluppo per gli organismi viventi, non così per i sistemi meccanici. Un esempio classico di funzione a gradino è la relazione fra accelerazione e cambio di marcia in una automobile ma, per quanto possa riflettersi sulla manutenzione del motore, un mancato passaggio dalla terza alla quarta marcia difficilmente può configurare una crisi.

L'organizzazione è più simile ad un sistema organico o meccanico? E dove conduce lo studio dell'organizzazione in analogia all'uno o all'altro?

Per il momento assumiamo sviluppo e declino non come fenomeni distinti, ma come le due facce di una stessa medaglia ed accettiamo altresì i più correnti presupposti di cosa sia sviluppo:

- è un processo discontinuo,
- non è reversibile,
- avviene attraverso una serie di stadi,
- entro ogni stadio appare una struttura peculiare,
- ad ogni stadio superiore la struttura assume un quadro più elevato di complessità e differenziazione.

Per prima cosa si può dunque affermare che la differenza fra crescita e sviluppo è qualitativa e non quantitativa; l'aumento di certe variabili (dimensioni, produttività, risorse umane e tecniche) rappresenta un fenomeno di crescita fintantoché la cornice del sistema rimane la stessa, indica uno sviluppo qualora comporti il cambiamento strutturale del modello. Si può altresì dire che il declino inizia qualora l'organizzazione fallisca nel rispondere ad iniziative di cambiamento o muti in modi inappropriati (Gross, Giaquinta e Bernstein, 1971; Nelson e Yates, 1978).

Lo sviluppo può essere descritto da vari punti di vista:

- a) guardando alla *direzione* dello sviluppo si può parlare di evoluzione o di involuzione,
- b) guardando al *processo* si può cogliere il divenire delle strutture e la loro sedimentazione,
- c) guardando alla *situazione* si può osservare la coesistenza di più forme strutturali di diverso grado di sviluppo entro la stessa organizzazione che condividono un ambiente comune,
- d) infine guardando lo sviluppo come un'*attività* se ne possono cogliere gli elementi d'intenzionalità: il mutamento programmato, l'attività innovativa oppure il loro reciproco sotto forma di *laissez-faire*.

Si tratta di specifiche angolature di visuale che descrivono lo sviluppo delle organizzazioni a partire da presupposti e metodologie differenziate.

Alle precedenti se ne vuole aggiungere una ulteriore che guardi all'immagine mentale di sviluppo che ha il ricercatore e sulla cui base egli sviluppa l'analogia fra alcuni elementi noti e quelli che intende comprendere.

Le analogie che sottendono le principali immagini di sviluppo/declino

Nel dibattito più recente si assiste ad un ripensamento sul ruolo della metafora nelle scienze (Black, 1962; Ricoeur, 1981; Boyd e Kuhn, 1979) ed in particolare all'interno degli studi organizzativi Morgan (1980; 1982), Keeley (1980), Manning (1979), Strati (1984 a) ne hanno dimostrato la fecondità nel rendere espliciti i presupposti epistemologici del concetto di « organizzazione ».

L'uso della metafora gioca un ruolo importante nella formazione del linguaggio, nella creazione di nuovi concetti e nella costruzione di teorie scientifiche.

Il ricercatore, attraverso una visione metaforica del mondo fondata sui concetti ed il linguaggio, filtra e struttura le sue percezioni dell'oggetto di studio basandosi sulle analogie, implicite o esplicite, che incorniciano il suo campo di analisi.

Ciò che Black definisce *metafora generativa* è l'invenzione di una similitudine tra cose che la denominazione separa; in questo senso si tratta di un ripensamento creativo che genera significato dalla messa in presenza di cose distanti, ma non proprio separate. Attraverso l'esplorazione dell'analogia (l'è ed il non è) significati diversi si fondono insieme sì da formare un nuovo modo di vedere le cose.

Il tema dello sviluppo delle organizzazioni offre una serie interessante di analogie sulle quali riflettere per analizzare lo sviluppo del pensiero « organizzativo ».

La *vita delle piante* è forse una delle prime e più semplici analogie, J. Gardner (1965 : 20) scriveva:

« come le persone e le piante, anche le organizzazioni hanno un ciclo di vita. Hanno una verde e fluissuosa giovinezza, il tempo della forza durante la fioritura ed una nodosa e contorta vecchiaia ».

Il dibattito italiano sul « taglio dei rami secchi » ricorda la stessa analogia.

In questo caso è il trascorrere del *tempo cronologico* ciò che segna il passaggio da uno stadio all'altro, nell'inversibilità ed ineluttabilità di cicli vitali diversi, ma aventi tutti un inizio ed una fine iscritti nel patrimonio genetico. Il declino è un fenomeno fisiologico.

La *vita dell'individuo*, fonde il trascorrere del tempo con la maturazione psicologica attraverso la risoluzione di momenti di crisi esistenziale.

Lippitt e Schmidt (1967), individuano i temi delle crisi ricorrenti, proprie di ciascun stadio di sviluppo: nascita (creare una nuova organizzazione, sopravvivere come sistema adattabile); giovinezza (raggiungere una stabilità, guadagnare rispetto e reputazione); maturità (potenziare la propria «unicità» ed attendibilità, contribuire alla società).

La corretta risoluzione di ciascuna crisi (si noti che si tratta esclusivamente di crisi non-finanziarie) conduce ad uno stadio di sviluppo più alto. In questo caso lo sviluppo non è automatico, bensì dipende dalla risposta alla crisi.

Di converso i fattori di declino sono individuabili nel mancato o imperfetto superamento delle crisi: una inammissibile cattiva direzione o drastici mutamenti nella domanda o nell'ambiente economico (Lippitt e Schmidt, 1965 : 103), oppure cause imputabili ai meccanismi del ricambio quali il turnover del personale che altera l'immagine dell'organizzazione per i clienti ed i fornitori e, non ultimo, il fatto che i nuovi membri del management condividono solo in modo vicario il senso di sacrificio e d'impegno dei fondatori (Lippitt e Schmidt, 1965 : 107).

Ciò che segna il passaggio da uno stadio a quello successivo è in questo caso il *tempo psicologico* della maturazione dell'Io individuale attraverso le crisi e la crescita della coscienza morale. A proposito dello sviluppo morale si ricordi che sono stati estesi all'organizzazione gli stadi di crescita individuale di Piaget e di Kohlberg, quelli di sviluppo di gruppo di Culbert, oppure quelli di sviluppo sociale di Riesman.

Il *ciclo di morte-rinascita* racchiude un'immagine dove agli stadi di una evoluzione unidirezionale si sostituisce un movimento circolare ora ascendente ora discendente, oppure un moto ondulatorio i cui punti di massimo e di minimo non sono necessariamente pre-definiti. Questo tema è particolarmente caro a coloro che studiano le fasi di sviluppo dei gruppi e dei gruppi entro un'organizzazione, ma caratterizzare gli stadi di sviluppo dell'organizzazione con le dinamiche del gruppo dominante o volerli vedere riflessi nei gruppi ad hoc comporta un errore di attribuzione di tipo logico (Bateson, 1979).

A ciò s'aggiunga che i gruppi correntemente studiati hanno una permanenza limitata nel tempo (T-groups) o costituiscono una situazione di laboratorio (o d'insegnamento), mentre i gruppi umani che lavo-

rano in un'organizzazione, solitamente non condividono le medesime caratteristiche. Premesso quindi che esiste un certo «slittamento» dell'oggetto d'analisi, è tuttavia interessante richiamare a grandi linee il contributo di quel filone di studi che va sotto il nome di Organizational Development, per ricordare l'interazione fra sviluppo dei gruppi e sviluppo dell'organizzazione (Lavoie e Culbert, 1978). Al di là delle diverse denominazioni degli stadi si riscontra un orientamento comune nella letteratura sui gruppi (TUCKMAN, 1965) nel definire strutture ed attività proprie di ciascun stadio: I^a fase caratterizzata da un orientamento al compito, dalla dipendenza e dal tastare i confini; II^a fase caratterizzata dal conflitto intra-gruppo e dalla risposta emotiva alle domande del compito; III^a fase denominata «coesione di gruppo» caratterizzata da un aperto scambio di interpretazioni; IV^a fase in cui il gruppo funziona come «problem solver» e si distingue per le relazioni funzionali.

Se quindi le precedenti fasi vengono isolate sulla base di ciò che le contraddistingue, le dinamiche interne di definizione dei confini interpersonali e dei comportamenti relativi al compito costituiscono dei *processi* che caratterizzano le attività dello sviluppo: la formazione, l'andare all'attacco, lo stabilire le norme, il fornire una prestazione.

Nei termini di Bennis e Shephard (1956) si potrebbe parlare di stadi di dipendenza, contro-dipendenza, catarsi, infatuazione, disillusione, validazione consensuale; oppure con la denominazione di Slater (1966) di deificazione, aggressione al leader, la festa del totem, l'ordine nuovo.

Ciò che accomuna questi autori è una *concezione ciclica del tempo*, in cui ad una azione corrisponde una reazione e la fine di una non simbolizza la morte bensì la rinascita in quella successiva.

In questa chiave si potrebbe rivisitare anche il classico schema di Greiner (1972) ove ad un periodo di evoluzione succede uno di rivoluzione. L'Autore in realtà concepisce uno sviluppo di tipo lineare (creatività, autorità, delega, coordinamento, collaborazione) in cui la fase di rivoluzione è segnata dall'apparire di una specifica crisi (di comando, di autonomia, di controllo, di burocrazia ed una non definita), tuttavia egli non individua una crisi corrispondente all'ultima fase in quanto ritiene che siano ancora poche le imprese che si trovino in tale periodo di sviluppo. A mio parere però Greiner fornisce sufficienti elementi, riscontrabili peraltro in tanti risultati di ricerche empiriche, per far configurare un ritorno alla fase iniziale, caratterizzata da crisi di comando. Infatti quando egli descrive i pericoli dello sviluppo grazie alla collaborazione, parla di saturazione psicologica, di stress emotivo e fisico causato dal lavoro di gruppo e tali sintomi preludono chia-

ramente alla richiesta di un comando centralizzato che liberi i subordinati da un eccesso di responsabilità ed indichi esplicitamente il cosa fare, il come farlo ed i criteri della « buona prestazione ». Il ciclo potrebbe ripartire nuovamente richeggiando i « corsi e ricorsi » della storia di vichiana memoria.

L'ontogenesi quale ripetizione della filogenesi, è un'immagine che valorizza l'elemento culturale quale dinamica specificamente sociale insita nello sviluppo di aggregati umani. Così il passaggio da uno stadio ad un altro nelle dinamiche di gruppo (Dunphy, 1968) è segnata dalla produzione di peculiari forme linguistiche e fantastiche organizzate in forma di miti: il mito del leader debole, il mito del leader manipolatorio e maligno ed infine l'utopia. In questo caso l'attenzione verte sulla elaborazione culturale del superamento della crisi, nel presupposto che essa attinga i propri materiali dall'inconscio collettivo.

In questa direzione di ricerca si collocano i lavori di Mitroff e Kihlmann (1975; 1976), Gustafsson (1983) che analizzano l'organizzazione attraverso i miti e le storie orali e quello di Miller e Friesen (1980) che individuano otto archetipi di transizione nello sviluppo: la rivitalizzazione, il consolidamento, verso la stagnazione, verso la centralizzazione, l'iniziazione attraverso il fuoco, la localizzazione dei guasti, la frammentazione, ed infine la formalizzazione della stabilità.

In questo filone di analisi vengono messe in luce le relazioni fra il transpersonale ed il personale nello sviluppo di specifiche produzioni culturali ed il background comune è costituito dal lavoro di E. Neumann (1949) sugli stadi di sviluppo della coscienza: l'Uroboros, la separazione dei genitori dal mondo, la nascita dell'eroe, l'uccisione della madre, l'uccisione del padre, la prigioniera ed il tesoro e Osiride, ovvero la trasformazione.

In questo caso ciò che determina il passaggio da uno stadio all'altro è il *tempo sociale* inscritto nella storia e trascendente sia l'individuo che il gruppo.

Dal modello evoluzionista alla dialettica specializzazione/differenziazione

L'exkursus precedente, attraverso le principali analogie che sottendono vari schemi di sviluppo organizzativo, mostra il permanere di un modello evoluzionista la cui principale preoccupazione è l'individuazione di stadi di sviluppo superiore/inferiore. Non è questa la sede per ripercorrere l'ampio dibattito sulle influenze dell'evoluzionismo nelle scienze sociali né le critiche, che in diversi ambiti disciplinari, sono

state rivolte ai modelli « a stadio », bensì, assumendo questi contributi quale patrimonio ormai consolidato della comunità scientifica, si può prestare attenzione al problema di stadi di sviluppo *diversi* e non gerarchizzati.

I presupposti impliciti in questo slittamento del punto di vista sono:

- a) il mutamento è immanente all'organizzazione, quale sistema sociale, in quanto essa affronta problemi per i quali non esistono soluzioni di continuità (scarsità delle risorse, incertezza nei processi di socializzazione e trasmissione culturale, orientamenti, aspirazioni e principi d'organizzazione contrastanti, etc.);
- b) i processi del mutamento sono in relazione alle caratteristiche della struttura istituzionalizzata (struttura come framework) ed al problema del suo mantenimento;
- c) la direzione del mutamento è altresì in relazione alla configurazione strutturale ed ai problemi che ne derivano;
- d) il mutamento non è né determinato rigidamente da fattori endogeni, né accidentale, bensì deducibile dal trend di sviluppo della dialettica con un ambiente che cambia.

I concetti esplicativi sono quelli di specializzazione e differenziazione che descrivono il modo in cui alcune funzioni (o sfere istituzionalizzate) diventano dissociate (loosely coupled nei termini di Weick, 1979) l'una dall'altra, dipendenti strettamente da ruoli o collettività specialistiche, le quali sviluppano autonome cornici di significato simbolico ed organizzativo entro i confini del medesimo sistema.

Lo sviluppo procede attraverso vari stadi di specializzazione e differenziazione. La *specializzazione* si manifesta qualora una delle sfere di attività si sviluppi indipendentemente per mezzo dell'iniziativa degli attori nei ruoli strategici, i quali potenziano la propria unità organizzativa ed i propri criteri d'azione che, a loro volta, valorizzano le particolari potenzialità (d'innovazione tecnologica, di creatività culturale, di potere intraorganizzativo e di « presenza » nella partecipazione alle decisioni). La *differenziazione* denota il grado in cui le attività di valorizzazione delle risorse base (economiche, di risorse tecniche e umane e di motivazione) e le attività rivolte all'egemonia culturale sono state rese relativamente autonome dal resto del sistema. Queste creano un surplus di risorse che solleva problemi d'integrazione e stimola all'istituzionalizzazione di quelle tendenze e potenzialità, cioè preme per una nuova configurazione strutturale ed integrazione normativa.

Il passaggio da uno stadio da un altro è dato dal grado di differenziazione raggiunto e che non può più essere racchiuso entro il si-

stema pre-esistente, esso comprende l'ampiezza dei problemi interni e delle esigenze dell'ambiente al quale l'organizzazione è sensibile. La forma concreta del mutamento non è però indipendente dalla esistente cornice istituzionalizzata, dalle premesse all'azione in essa sedimentate, dalle forme del conflitto e dalla propensione al mutamento racchiusa nelle linee strategiche. Tuttavia la crescita di autonomia, le nuove potenzialità di sviluppo e di creatività mentre aumentano la sensibilità dell'organizzazione verso particolari settori-ambiente, non implicano la capacità di risolvere i problemi che si presentano né il modo con cui verranno affrontati.

Tali potenzialità possono anche andar sprecate, non cristallizzarsi in nuove forme strutturali, o, come scrive Gardner (1965 : 24), non essere viste:

« molte organizzazioni sofferenti hanno sviluppato una forma di cecità funzionale ai loro difetti. Esse non stanno soffrendo perché non sanno *risolvere* i loro problemi, ma perché non li sanno *vedere* ».

La risposta ai problemi di differenziazione può assumere forme differenti: può esserci l'insuccesso nello sviluppare una soluzione adeguata che conduce alla scomparsa dell'organizzazione, oppure una parziale disintegrazione, o un'esistenza parassitaria ai margini di altre organizzazioni, o l'assorbimento da parte di altre organizzazioni, oppure ancora una forma di regressione verso un sistema meno differenziato al cui interno rimangono congelate delle sacche di potenzialità in attesa di una nuova chance per essere riattivate.

Ogni nuova soluzione organizzativa, una volta istituzionalizzata, crea i propri meccanismi di mantenimento dei confini, di difesa della direzione del mutamento e di espressione egemonica sulle altre sfere.

Una esemplificazione di questa dinamica, anche se intesa in senso piuttosto restrittivo, si ritrova nel modello « a quadrifoglio » di Lievegoed (1973), che propone tre fasi: la struttura pionieristica, la fase della differenziazione e la fase dell'integrazione. Nella seconda fase, il cui motore è l'Organizzazione Scientifica del Lavoro, è determinante il sub-sistema tecnico, mentre la terza fase richiede un ripensamento dell'intera organizzazione per integrare armoniosamente i sottosistemi economico, tecnico e sociale. Come si può notare il riferimento è allo intero sistema delle organizzazioni e non allo sviluppo di ciascuna: in questo l'Autore pecca di eccessivo determinismo.

Una riflessione più dialettica e profonda, che ha come riferimento le formazioni sociali, è quella di Eisenstadt (1964).

Nella stessa linea d'analisi può essere compreso anche il lavoro

di Mintzberg (1978) che ha per oggetto la formazione della strategia (intesa come modello entro un corso di decisioni).

A questa infatti è imputato un ciclo di vita (concezione, elaborazione, decadenza e morte) e periodiche ondate di mutamento e di continuità entro il ciclo vitale quale risultato dell'azione reciproca fra ambiente dinamico (che spinge al mutamento) e momento burocratico (che cerca la stabilizzazione). Alla leadership spetta il ruolo di mediazione fra dinamiche esterne (ambiente) ed interne (spinta burocratica) e la strategia esprime l'insieme di tali scelte strategiche nel tempo.

Conclusioni

Se dunque si riflette sulle analogie che sottendono la concettualizzazione dei termini di sviluppo e declino si intravedono significati e problematiche profondamente diversi. Infatti, entro l'analogia con la vita delle piante, il declino appare un fenomeno fisiologico di una organizzazione che si avvia alla conclusione del suo ciclo vitale. E pertanto, entro cicli vitali di durata differente, l'organizzazione in analisi assomiglia più ad una pianta d'appartamento o ad un baobab? Quali gli indicatori di un naturale processo di senescenza? La burocratizzazione ne è un sintomo?

Entro l'analogia con lo sviluppo psicologico dell'individuo permane la concezione del ciclo vitale, ma il mancato superamento di una crisi induce una specifica patologia sotto forma di fissazione in uno stadio o di regressione rispetto ad un « sano » sviluppo. Il declino dunque, oltre ad essere un fenomeno fisiologico è anche una mancanza di sviluppo sotto forma di risposta patologica che necessita un'adeguata terapia. È questo il campo di lavoro del consulente organizzativo quale terapeuta.

Entro l'analogia della morte/rinascita è centrale il tema del rinnovamento, ove il ciclo vitale richiama il susseguirsi del giorno e della notte o delle stagioni. Il declino può pertanto essere pensato come un fenomeno temporaneo e fisiologico, come una controreazione allo sviluppo, oppure ancora come una fase discendente che prelude ad una ascendente. Il rinnovarsi delle persone, delle strutture e delle relazioni entro un'organizzazione, che ha una permanenza superiore a quella degli individui che vi lavorano, rinforza quest'immagine di ricorrente rigenerazione entro la quale sono iscritti più cicli vitali. La successione nella leadership può, ad esempio, segnare l'apertura di un nuovo ciclo. Ma l'ampiezza del moto ondulatorio o il raggio di un

tale cerchio da cosa sono determinati? Tale continuità nel mutamento richiama una coazione a ripetere, un moto perpetuo oppure il famoso detto « plus ça change, plus c'est la même chose »?

Entro l'analogia della ripetizione della filogenesi nello sviluppo della coscienza, il declino viene compreso quale mancata elaborazione culturale delle istanze di mutamento, quale fallimento nello sviluppo di schemi interpretativi per una realtà che si trasforma dinamicamente nell'interazione soggetto - oggetto, dentro - fuori, Io - non Io. In questo caso l'adattabilità all'ambiente non è solo un fatto di dotazione organica, ma anche di evoluzione culturale per affrontare gradi di complessità saliente.

Qualora poi si rinunci a stabilire una scala negli stadi di sviluppo e si passi a parlare di fasi di sviluppo diverso, come comparare fra loro tali momenti entro una stessa organizzazione o fra organizzazioni diverse o fra classi di organizzazioni? La dialettica specializzazione/differenziazione pone un punto fermo che è quello dell'istituzionalizzazione di una nuova forma strutturale che in sé non contiene l'indicazione della direzione dello sviluppo. Tale indicazione risiede nella risposta ai problemi di differenziazione ed in particolare nell'espressione dell'egemonia interna e/o esterna. È dunque un problema di potere, di leadership e di visione del mondo e non di « naturalità » dello sviluppo. Il declino pertanto si configura come una perdita di centralità, una decadenza verso la marginalità o la vita parassitaria. L'immagine astratta che rappresenti questa concezione potrebbe essere quella di una spirale non vettoriale che può essere percorsa in entrambi i sensi, in cui da un punto iniziale la struttura si sviluppa attraverso incrementi di crescita, conservando la sua forma (cioè le sue proporzioni). In natura la chiocciola è un esempio di come nel suo passato abbia risolto in tempi successivi un problema formale di costituzione di una struttura. Ma per l'organizzazione non basta prevedere la stasi ad un certo punto della sua crescita, come per la conchiglia, occorre anche contemplare la decadenza e l'inviluppo come per le formazioni storiche.

Un ulteriore contributo fornito dall'analisi delle analogie dello sviluppo è l'indicazione su dove ricercare le dinamiche dello sviluppo/declino:

- nelle risposte ai problemi di crisi e nella capacità di « vedere » gli indicatori di crisi, cioè nel modellamento reciproco fra ambiente e organizzazione,
- nell'elaborazione degli schemi interpretativi della « corporate culture » (sia essa di una organizzazione di un settore produttivo o della cultura industriale odierna),

- nelle caratteristiche sistemiche della struttura in transizione, nei meccanismi e processi di mutamento strutturale,
- nei processi del conflitto intraorganizzativo ed interorganizzativo, sia esso nella forma di dinamiche di gruppo dirigenziale, sia nell'insieme delle scelte strategiche in un ampio arco di tempo, sia infine nella lotta per l'egemonia.

Non solo, ma gli indicatori potrebbero essere ricercati contemporaneamente a più livelli di rapporto:

- fra *individuo e organizzazione*, nelle forme dell'adesione personale (commitment) e dei quadri di significato entro i quali s'esprime la « realtà organizzativa »,
- fra *gruppo manageriale e organizzazione*, nella produzione transpersonale di elementi culturali e di linee strategiche e nelle dinamiche di potere interpersonale ed interfunzionale,
- fra *organizzazione ed altre organizzazioni* simili o con le quali vi siano rapporti di interdipendenza (fornitori, consumatori, alleati, etc.), nei processi sinergici, intenzionali o meno, di reciproco influenzamento e di comune modellamento dell'ambiente,
- fra *organizzazione e ambiente* più ampio, nella prontezza di accettazione della soluzione proposta e nelle modalità della stessa.

In sintesi si può concludere definendo il declino come deterioramento della prestazione, caduta delle aspettative di prestazione e risultato di una crisi non superata. Esso ha a che fare più con concetti di tipo maturità, produzione culturale, consapevolezza ed egemonia che non con indicatori quantitativi di rendimento.

ANGELO PICHIERRI

IL DECLINO INDUSTRIALE

Il problema

Nelle discussioni correnti come in quelle scientifiche, « crisi », « stagnazione », « declino », sono diventati a partire dagli anni '70 temi centrali. Tra le cause chiaramente individuabili, la crisi energetica del 1973 e il lungo *slow-down* che l'ha seguita; le crisi che hanno investito settori chiave del precedente modello di sviluppo, come quello siderurgico e quello automobilistico; la crisi fiscale dello stato del benessere e del governo locale.

A partire dai primi anni '70 prendono corpo una serie di tendenze che configurano una situazione qualitativamente nuova rispetto alle precedenti vicende cicliche caratteristiche dell'economia capitalistica.

In primo luogo, la deindustrializzazione. La deindustrializzazione non comporta necessariamente declino a livello globale, ma lo comporta invece a livello settoriale e locale. La deindustrializzazione è selettiva: essa non colpisce cioè in maniera uniforme il sistema industriale, ma si concentra su certi settori, su certi tipi di impresa, su certe aree territoriali. Negli anni '70 si manifesta in maniera molto chiara uno spostamento di settori trainanti e di baricentri territoriali, nel corso del quale grandi fabbriche e « società per azioni giganti » risultano particolarmente penalizzate: industria siderurgica e industria automobilistica rappresentano da questo punto di vista un terreno di osservazione ideale.

L'altro ordine di fenomeni che ha attirato l'attenzione degli studiosi sui problemi del declino, degrado, contrazione delle organizzazioni, è la crisi fiscale dello stato e del governo locale, che comporta serie minacce per l'esistenza o quanto meno per il tasso di attività di intere famiglie di organizzazioni. Con queste tendenze se ne cumulano altre più « fisiologiche », come quella al calo demografico, che investe soprattutto il sistema scolastico.

Le definizioni

Nella maggior parte dei testi che trattano la problematica oggetto di questo *paper*, gli autori fanno riferimento a qualche tipo di « peggioramento delle prestazioni » (Hirschman, 1970), ma assai raramente si curano di definire esplicitamente e chiaramente il declino, o i sinonimi che usano per indicare lo stesso ordine di fenomeni. Tra questi sinonimi, uno dei più frequentemente ed estensivamente usati è « crisi », termine prevalentemente evocativo, e in pochi casi oggetto di definizione (Dyson e Wilks, 1983). In una recente analisi della letteratura organizzativa in materia sono stati individuati — con qualche forzatura — due significati prevalenti di « declino »: declino come « riduzione » e declino come « stagnazione » (Whetten, 1980).

Uno dei risultati di questa carenza di definizioni e di quest'uso arbitrario dei termini è la mancata distinzione tra crisi e declino, distinzione che in questo saggio si cercherà invece di mantenere, sottolineando della prima il carattere traumatico, localizzato in tempi brevi, pericoloso per la persistenza e/o l'identità del sistema interessato; del secondo il carattere di processo di lungo periodo. Serie difficoltà di analisi, ma anche risultati di grande interesse, provengono dallo studio delle relazioni intercorrenti tra i due fenomeni, che solo in certi casi sembrano coincidere.

Quanto al declino propriamente detto, inteso come processo di lungo periodo, ne parleremo in questo *paper* in presenza di:

- a) peggioramento delle prestazioni, *in relazione ai fini istituzionali del sistema considerato*;
- b) riduzione delle dimensioni/risorse disponibili.

Il punto a) rimanda al concetto, tratto dalla teoria dei sistemi, di « stato preferito » (Cyert e March, 1963; Gallino, 1980). Di tutti e due gli elementi della definizione va sottolineato il carattere relativo, a spiegare l'apparente paradosso per cui si può parlare di declino anche in presenza di miglioramento assoluto delle prestazioni e di crescita assoluta (Cipolla, 1971; Gamble, 1981).

Le teorie

Le teorie disponibili per spiegare i fenomeni oggetto della definizione precedente sono scarse, e spesso così nebulose da apparire più ardite generalizzazioni che teorie vere e proprie.

Esiste, naturalmente, un'antica tradizione di riflessioni storico-filosofiche sul declino dei grandi sistemi sociali, alla Gibbon o alla Spengler; ed esiste in materia una più recente e interessante letteratura storiografica. Ma la persistente mancanza di comunicazione tra storici da una parte ed economisti e sociologi dall'altra ha fatto sì che siano

stati quasi completamente ignorati i tentativi — a dire il vero limitatissimi — di sistematizzare i risultati della ricerca sul declino degli imperi che ne mettono in luce i fattori politici (Eisenstadt, 1967) ed economici (Cipolla, 1971).

Anche nel caso degli economisti è chiaramente individuabile una tradizione di teorie che tentano di spiegare il declino e la crisi economica a livello sovra-nazionale: si tratta ad esempio delle analisi e previsioni marxiste in tema di « stadio finale » e di « crollo » del capitalismo, o delle diverse teorie sul ciclo economico. Questo tipo di analisi e di tradizione intellettuale non è affatto estinta, e ha dato luogo di recente a nuovi ambiziosi tentativi (Mensch, 1975; Olson, 1982).

Sempre in campo economico, la situazione appare invece curiosamente depressa a livello micro, quello cioè della teoria dell'impresa. È ormai un luogo comune che tra la fine della seconda guerra mondiale e gli anni '70 l'attenzione degli studiosi si è concentrata sulla problematica dell'espansione e dello sviluppo: alle teorie della crescita e del successo dell'impresa non corrispondono quindi teorie del declino e della crisi, nonostante l'esistenza di un certo numero di studi di caso su fallimenti aziendali.

Nei casi in cui gli economisti si erano posti il problema del declino aziendale, le analogie biologiche erano state largamente usate. La metafora marshalliana dell'albero e della foresta ha fatto a lungo scuola, e questo tipo di orientamento risultò rafforzato negli anni '40 da un uso in chiave organicistica spinta della nascente cibernetica, con risultati che vennero allora duramente criticati da chi non lo condivideva (Penrose, 1952).

La teoria neo-classica della concorrenza, d'altra parte, spiega perché le imprese escono dal mercato, ma non descrive e non spiega il processo che conduce a quest'esito, né spiega le ragioni per cui certe imprese sopravvivono a lungo sul mercato pur non essendo neppure marginali. Per questo riteniamo che uno dei più interessanti contributi teorici recenti sia costituito dall'elaborazione del concetto di « barriera all'uscita » (Caves e Porter, 1976) che fornisce elementi per la comprensione di questo tipo di fenomeni.

Il concetto di barriera all'uscita, relativo ai vincoli che impediscono o ritardano l'uscita dal mercato di aziende senza profitto, getta qualche luce su fenomeni inspiegabili in base alla teoria del ciclo di vita del prodotto: vi sono infatti imprese che, una volta raggiunta la maturità, vivono un lungo declino senza tentare di spostare altrove le loro operazioni. La teoria del ciclo di vita del prodotto, assai popolare fino a qualche anno fa, è oggi oggetto di critiche crescenti: in particolare, come vedremo nell'ultimo paragrafo, da parte degli autori che

teorizzano la possibilità di *de-maturity* di certi settori industriali, e che criticano la teoria delle implicazioni deterministiche.

La nozione di « ciclo di vita » è fortemente presente nella recente fioritura di studi organizzativi che trattano il declino nell'ambito della cosiddetta analisi longitudinale delle organizzazioni (Kimberly e Miles, 1980; S. Zan, 1984); questo tipo di letteratura tuttavia, largamente centrata su organizzazioni non economiche, non consente ancora di affrontare il declino industriale come caso specifico di un più generale « declino organizzativo ».

L'unità di osservazione

In larga parte della letteratura sulla crisi e sul declino economico e industriale manca una chiara individuazione dell'unità di osservazione. Solo in alcuni casi gli autori distinguono chiaramente i tre livelli di osservazione possibili: 1) sistema economico, 2) settore industriale, 3) singola impresa (Wilks, 1983) e specificano coerentemente la loro analisi.

Nei casi in cui la distinzione non viene chiaramente formulata, le conseguenze possono essere fortemente fuorvianti. Si parla spesso, ad esempio, di crisi o di declino di certi settori industriali implicando, apparentemente, che l'analisi valga per tutte le imprese del settore in questione: oscurando il fatto che, di fronte alla stessa situazione di mercato, le strategie d'impresa possono essere assai diverse (Harrigan, 1980), e che in ogni settore in crisi è possibile individuare imprese dalle prestazioni eccezionalmente buone (Hall, 1983).

Anche nei casi in cui l'unità di osservazione è individuata senza equivoci, la mancata consapevolezza della possibilità di altri livelli di osservazione ha conseguenze negative: per la possibilità di arricchire l'analisi disaggregandola o inserendola in un contesto più vasto, e per la possibilità di generalizzare le proposizioni ricavate dalla ricerca ad altri livelli di osservazione.

Nella letteratura organizzativa, la consapevolezza di quest'ordine di problemi si manifesta da qualche anno nella fortuna di un approccio ecologico che distingue finalmente tra individuo (singola organizzazione) e specie (popolazioni di organizzazioni) (Hannan e Freeman, 1977; Aldrich, 1979).

Gli indicatori

Alla carenza e alla confusione delle definizioni di declino (economico, industriale, organizzativo) corrisponde una situazione altrettanto insoddisfacente in tema di indicatori.

Esistono in campo economico un certo numero di indicatori *hard* del declino, frequentemente usati anche se raramente concettualizzati

come tali (Gamble, 1981). Si tratta, secondo l'unità di osservazione, del tasso di disoccupazione; della quota di mercato, interno o internazionale; dello stato del bilancio aziendale; del conto operativo, e così via. Questi indicatori, certamente irrinunciabili, presentano però l'inconveniente, specialmente quando derivano da rilevazioni o documenti ufficiali, di registrare l'esistenza di un processo che può essere in atto anche da molto tempo, e di dire poco sulla catena causale precedente.

Anche per questo, probabilmente, studiosi con interessi sociologici e politologici hanno fatto ricorso a indicatori *soft* dal significato più ambiguo e dall'utilizzazione più controversa. Inutile dire che l'influenza maggiore in questo campo è stata esercitata dalla fortunata triade di *exit*, *voice* e *loyalty* (Hirschman, 1970), di cui solo un termine, e neanche completamente, è « economico ». La pur brillante proposta teorica di Hirschman non tiene peraltro sufficientemente conto del fatto che il significato di ognuno dei tre tipi di « risposta » al declino varia profondamente al variare della fascia di personale interessata e al variare del tipo di organizzazione.

Inoltre, Hirschman classifica come « risposte » al declino fenomeni che noi abbiamo chiamato « indicatori » e che altri definiscono come « fattori » (Gallino, 1980) o come « effetti » (Whetten, 1980) del declino: il che rimanda alla necessità di individuare di volta in volta il più rigorosamente possibile la catena causale nella quale i fenomeni in questione vanno collocati.

Il declino come risultato non voluto

La ricostruzione delle catene causali che hanno prodotto effetti economici e organizzativi definibili come declino mostra, in un numero impressionante di casi, come il declino sia il risultato non voluto e non previsto di azioni controintuitive: in qualche caso di azioni apparentemente finalizzate ad obiettivi non collegati con i risultati che si sono poi verificati, in altri di azioni che miravano consapevolmente a evitare tali risultati.

Terreno di elezione di questo tipo di analisi sembra essere da qualche anno a questa parte l'azione dello stato, considerata — non sempre in maniera convincente — come fattore di declino economico e industriale. In un libro che ha avuto in Gran Bretagna una certa fortuna (Dunnett, 1980), l'autore distingue tre modi in cui la politica governativa influisce sull'andamento dell'industria automobilistica (politiche che la riguardano direttamente; politiche che riguardano *anche* l'industria automobilistica; politiche che influiscono su di essa indirettamente) e cerca di dimostrare come per ognuno di questi aspetti i governi britannici abbiano agito a partire dal dopo-guerra in modo da

provocare un declino probabilmente irreversibile. L'analisi di Dunnett non è sempre convincente, in particolare quando sottovaluta la responsabilità delle direzioni aziendali; ma ha almeno il merito di evidenziare alcuni rilevanti effetti non voluti sull'industria di azioni governative talvolta neppure classificabili come « politica industriale ».

In un'analisi più specifica e anche più sofisticata degli effetti della *regulation* sull'industria automobilistica, Abernathy (1980) distingue invece tra effetti positivi nella promozione di innovazioni « incrementali » (in tema di sicurezza, risparmio energetico, ecc.) e negativi nel blocco potenziale del tipo di innovazione « epocale » di cui vi sarebbe bisogno per superare la stagnazione.

In questi come in casi analoghi, è comune il riconoscimento del fatto che gli effetti negativi non sono né voluti né previsti: l'azione statale li provoca perché privilegia interessi contrastanti, o anche per pura insipienza. La categoria di « effetto non voluto » è applicabile anche a un tipo di problematica meno recente, che è stata riassunta con la formula « success breeds failure » (Whetten, 1980). Gli studiosi del declino degli imperi si sono occupati dei processi di decadenza che seguono l'apogeo, e sono stati affascinati dalla frequenza dei casi in cui la decadenza è apparentemente il risultato dello *stesso* tipo di comportamento che aveva condotto in passato alla costruzione e all'espansione dell'impero (Cipolla, 1970). Nel caso delle imprese, considerate come « istituzioni adattive », è stato da tempo notato come i comportamenti che hanno avuto successo in passato abbiano un'alta probabilità di essere ripetuti, e come solo ripetuti scacchi inducano a corsi d'azione diversi (Cyert e March, 1963).

La storia industriale recente è ricca di esempi di questo genere: alcuni dei più impressionanti provengono dall'industria siderurgica. È nota l'imprevidenza dei siderurgici italiani, che progettano eccezionali ampliamenti di impianti a ciclo integrale alle soglie della crisi mondiale dell'acciaio (Pichierri, 1984); ma è anche vero che essi sono in buona compagnia. Uno sviluppo senza ombre durato vent'anni, in un'industria tradizionalmente abituata agli sbalzi ciclici, aveva addormentato ogni preoccupazione relativa alla domanda del prodotto. Ancora nel 1973 e nel 1974, in occasione delle riunioni dello IISI (International Iron and Steel Institute) si registrano autorevoli dichiarazioni secondo cui la capacità produttiva va ancora ampliata (Hogan, 1983).

L'amministrazione del declino

Perché il declino provochi qualche tipo di risposta strategica, è innanzi tutto necessario che esso venga percepito come tale. Da questo punto di vista, la crisi ha una funzione importante: è spesso una crisi

che richiama l'attenzione su un processo di declino in atto. Neanche le crisi, peraltro, provocano necessariamente una risposta strategica; ma è opportuno distinguere a questo punto tra il livello dell'industria o del sistema di imprese, in cui interviene soprattutto lo stato, e il livello di impresa, in cui interviene soprattutto la direzione aziendale.

Nel caso degli apparati statali, la percezione di un declino in atto che esige qualche tipo di intervento è funzione di: a) crisi particolarmente minacciose perché segnalano b) problemi politico-sociali relativi a grandi imprese o interi sistemi di imprese rappresentati da c) gruppi di interesse sufficientemente potenti da provocare l'intervento dello stato.

La rilevanza dell'ultimo punto emerge con particolare chiarezza nel caso degli Stati Uniti, dove l'ideologia ufficiale e la prassi consolidata del governo *non* danno per scontato l'intervento statale in caso di declino e di crisi industriale. A differenza di quanto accade in paesi dall'antica tradizione mercantilista come la Francia, qui si ritiene che quest'ordine di problemi debba essere risolto dal mercato (Dyson e Wilks, 1983); bisogna quindi che i gruppi d'interesse minacciati riescano a convincere che sono in gioco interessi nazionali vitali: il che è riuscito, ad esempio, alla lobby dell'acciaio, ma non a quella delle calzature (Edmonds, 1983). Nei paesi invece in cui l'ideologia cui il governo si ispira consente, o addirittura impone, la gestione del declino industriale, i maggiori successi (o, il che è lo stesso, i minori insuccessi) sono stati ottenuti nei casi in cui il governo è in grado di impostare una politica di lungo periodo (intervenendo quindi sul declino e non solo sulla crisi); l'apparato statale è efficiente; la composizione degli interessi è di tipo corporativo, in particolare per quanto riguarda il coinvolgimento del sindacato. Il paese in cui queste caratteristiche si sono manifestate più chiaramente negli anni '70 è stato indubbiamente la Repubblica Federale Tedesca (Esser e Fach, 1983).

I casi di amministrazione del declino da parte dello stato riguardano tipicamente interi settori industriali, e singole imprese o gruppi industriali solo quando le loro dimensioni siano particolarmente rilevanti. Che cosa accade quando una direzione aziendale (o la direzione di una qualunque organizzazione complessa) si convince del fatto che la fase dell'espansione è terminata, e che per il futuro prevedibile bisognerà operare con risorse e su quote di mercato stabili o decrescenti? Si tratta di una percezione assai diversa da quella, di cui ci occuperemo nel prossimo paragrafo, che vede il declino come provvisorio e che induce a tagli anche feroci — c'è tutta una letteratura manageriale sul *divestment* — con l'obiettivo di *reculer pour mieux sauter*. La possibilità di « stagnazione programmata » (Hedberg, 1973 e 1974) co-

mincia ad essere considerata una prospettiva realistica a livello di impresa: in una situazione che, dati i vincoli provenienti sia dal mercato sia dalle risorse disponibili, non consente più la crescita illimitata, si esaminano le possibilità di *management* efficace ed efficiente in organizzazioni produttive a crescita zero.

Parlare di *cut-back management* (Levine, 1978) è peraltro ideologicamente meno urtante nel caso della pubblica amministrazione per la quale, a differenza che per l'impresa e almeno negli Stati Uniti, lo sviluppo illimitato non è stato in genere visto come un bene in sé.

Il declino reversibile

Negli anni '70, in relazione ai fenomeni citati nel primo paragrafo, le crisi di industrie trainanti come quella automobilistica sono diventate così gravi e frequenti da far temere anche per esse l'esistenza di un declino in atto; mentre di declino, o addirittura di estinzione, si parla da tempo a proposito di settori tradizionali come il tessile e il siderurgico nei loro paesi di origine; per certe aree territoriali, tipicamente di antica industrializzazione; per certi tipi di impresa, come la grande impresa o l'impresa a controllo statale. Le teorie del ciclo di vita (dell'impresa come del prodotto) hanno fortemente contribuito a far considerare irreversibili certi tipi di declino. Si pensi alla frequenza con cui sono stati usati termini come « maturo » e « maturità »: il linguaggio ha il suo peso, ed è difficile parlare di maturità senza in qualche modo implicare che ad essa succederanno l'invecchiamento e la morte.

Da qualche anno a questa parte aumentano invece analisi e ricerche su fenomeni che apparentemente contraddicono la tendenza alla maturità e al declino anche nei casi in cui questi sembravano indiscutibili. Si tratta, almeno in parte, di un problema di unità di osservazione: ciò che vale a livello di industria non vale necessariamente a livello di impresa e, come si è già ricordato, in ogni settore in difficoltà vi sono imprese che se la cavano benissimo (Hall, 1983). Più in generale, criticando la teoria del ciclo di vita del prodotto, si è osservato come sia empiricamente falso che le imprese reagiscano allo stesso modo alla maturità del mercato e alla diminuzione della domanda: sono invece identificabili tipi di strategie ricorrenti assai diverse tra loro (Harrigan, 1980). E non si tratta necessariamente di strategie classiche come quella della diversificazione del prodotto: l'impresa può scegliere di continuare sulla stessa linea di prodotto puntando sulla massima qualità o sul minimo costo, o attuando una strategia aggressiva di espansione e di fusioni che le consente di diventare il massimo produttore e venditore in un settore drasticamente ridimensionato.

La teoria del ciclo di vita del prodotto è diventata uno dei bersagli centrali di un gruppo di studiosi che fanno capo alla Harvard Business School e alla *Harvard Business Review* (Kantrow, 1983). Secondo questi autori, che sono certamente portavoce ideologici degli interessi di settori manifatturieri considerati maturi, per anni l'attenzione si è concentrata troppo esclusivamente sull'innovazione e sulla maturità del prodotto, trascurando la problematica dell'innovazione del processo produttivo, terreno sul quale è risultata vincente la sfida giapponese. Ma in una situazione in cui il mercato premia, o torna a premiare, l'innovazione tecnologica, è del tutto possibile che si inneschi un processo di *de-maturity*. Nel caso di un'industria matura i consumatori hanno le idee chiare sugli attributi del prodotto che desiderano e i produttori sanno come fornirli, al punto che le posizioni tecnologiche delle aziende concorrenti diventano virtualmente indistinguibili: questo non è più vero quando la domanda assume caratteristiche qualitativamente nuove, mettendo in crisi processi e prodotti consolidati (Abernathy, Clark e Kantrow, 1983).

La previsione del superamento dello « stallo » tecnologico ad opera di una nuova ondata di innovazioni « epocali » viene anche da altre parti (Mensch, 1975), ed è del tutto possibile che essa rivitalizzi settori maturi. La « neo-industrializzazione » di questi settori (Kern e Schumann, 1984) non comporta però necessariamente che essi mantengano o recuperino la loro centralità non solo economica, ma politica e culturale.

LUCA ZAN

LA DIMENSIONE STORICO-TEMPORALE NELL'ANALISI D'IMPRESA

L'introduzione della dimensione temporale nelle discipline economiche in generale non costituisce di per sé un elemento innovativo e dirimpente: solo per fare alcuni esempi si pensi alla distinzione tra breve e lungo periodo propria della microeconomia, ai modelli di sviluppo macroeconomici, al modello del ciclo di vita del prodotto sviluppato nell'ambito dell'economia aziendale; concetti questi di antica data ed acquisiti dalle rispettive discipline.

Limitando le nostre riflessioni al campo dell'economia aziendale, se è generalmente condivisa l'esigenza di incorporare nei modelli di analisi la dimensione temporale, diversi sono i significati che questa assume in relazione ai diversi schemi interpretativi utilizzati. In queste pagine in particolare ci si soffermerà sul significato che la dimensione temporale viene ad assumere nell'ambito dell'economia aziendale alla luce degli sviluppi teorici nell'area della *strategia d'impresa*.

Per fare questo occorre partire da una illustrazione dei concetti di strategia d'impresa e di ciclo di vita della strategia d'impresa.

Il concetto di strategia d'impresa

Parlando di strategia d'impresa si rende necessaria una puntualizzazione metodologica preliminare: è difficile, a nostro avviso, rintracciare nella letteratura una definizione di strategia universalmente accettata. Diversi autori (e gli stessi autori in diverse situazioni) usano il termine strategia con differenti accezioni e significati.

Se un'analisi dei diversi significati del concetto di strategia esula dai limiti di queste pagine, non possiamo però esimerci dall'esplicitare la concezione di strategia cui faremo riferimento in questa sede. (cfr. Normann, 1977; Abell, 1980; L. Zan, 1984 a).

In questo senso parleremo di strategia d'impresa come l'insieme dei rapporti di scambio impresa/ambiente: la strategia di una data impresa risulterà quale modalità specifiche di interrelazione tra il sistema - impresa e il sistema - ambiente. Questa definizione di strategia, va sot-

colineato, non fa riferimento al grado di consapevolezza che il gruppo dominante dell'impresa può manifestare circa il proprio comportamento competitivo: più che vedere il disegno strategico nella sua dimensione progettuale, espressione consapevole della soggettività manageriale, si sofferma sui termini fattuali del comportamento competitivo espresso.

Strategia quindi non come disegno, progetto, quanto piuttosto come *logica di comportamento* distintiva, specifica, perseguita dall'impresa (o logica d'impresa tout court). Con questo significato il Normann parla di *Business Idea* (Normann, 1977).

Detto questo si tratterà di esplicitare i componenti del sistema-impresa che si ritengono significativi nell'analisi del rapporto impresa/ambiente. Senza soffermarci troppo approfonditamente su questo aspetto, si può notare come alcune definizioni di strategia in voga alcuni anni fa (ad esempio strategia come scelta di « capacità » produttiva; strategia come scelta di prodotti/mercati ecc.) facessero riferimento ad una concezione riduttiva del sistema-impresa (nei due esempi impresa ridotta a unità produttiva o impresa intesa come pura unità commerciale).

Rimandando ad altra sede una trattazione più approfondita di questi aspetti, in via schematica ci sembra che si possano individuare due macro-componenti del sistema d'impresa: la *componente hardware della B. I.* (che prende in considerazione le relazioni, interne all'impresa e con l'ambiente esterno, delle dimensioni più oggettive e tangibili: il portafoglio prodotti/mercati, il sistema tecnico-produttivo, il sistema di marketing, il sistema di R & D, il sistema organizzativo ecc.) e la *componente software della B. I.* (che prende in considerazione le dimensioni più « immateriali », meno tangibili, ma non per questo meno importanti, dell'agire d'impresa: le competenze espresse, le capacità, le conoscenze, il know-how accumulato, la cultura specifica dell'impresa).

In altri termini la concezione di strategia cui facciamo riferimento presta una particolare attenzione alle teorie dell'*apprendimento organizzativo*, il quale consente all'impresa di tradurre le sperimentazioni adottate in « cultura », in competenze specifiche, strettamente relazionate al proprio vissuto. In questo senso parlare di *specificità d'impresa* non ha solo significato di interpretazione del processo di segmentazione di mercato operato dall'impresa (ad esempio in termini di segmenti prodotto/mercato selezionati) ma anche un significato di irripetibilità della situazione di interrelazioni complessive tra una data impresa e l'ambiente esterno.

In termini più rigorosi tale concezione di strategia trova i suoi presupposti in una teoria d'impresa che riconosca esplicitamente nelle

sue ipotesi la riproducibilità limitata dei fattori produttivi immateriali del tipo competenze tecnico-organizzativo-commerciali, cultura ecc. (Rullani, 1984).

Fatte queste considerazioni sul concetto di strategia o B. I. della impresa, prima di passare al prossimo paragrafo rimangono da fare due osservazioni:

a) il concetto di strategia da noi utilizzato considera il rapporto impresa/ambiente nei termini fattuali, in chiave puramente interpretativa.

Non ci si pone cioè un problema di valutazione del comportamento competitivo di un'impresa, ma ci si pone il problema di descrivere e interpretare tale comportamento.

Con questo schema di riferimento non ha senso parlare di « mancanza di strategia » per una data impresa: una logica di comportamento (magari inconsapevole) esiste sempre, ed è desumibile dal rapporto che comunque l'impresa ha instaurato con l'ambiente. Analogamente, nella nostra accezione di strategia, può esistere una situazione di strategia « perdente », proprio perché la nostra definizione di B. I. prescinde da qualsiasi connotato valutativo e ragiona in termini puramente interpretativi;

b) abbiamo parlato di strategia come di specificità d'impresa, o logica di comportamento d'impresa, soffermandoci sul carattere di unicità e di irripetibilità della situazione di impresa.

Se questo è senz'altro corretto in termini astratti, in sede di analisi può essere talvolta agevole utilizzare una misurazione meno focalizzata della specificità d'impresa, introducendo il concetto di *Raggruppamento Strategico* (Porter 1980): si parlerà allora di gruppi di imprese con logiche di comportamento significativamente omogenee al loro interno, ed eterogenee tra i diversi gruppi, attraverso un lavoro di tipizzazione e « standardizzazione » dei singoli comportamenti d'impresa.

Rimane comunque centrale, anche con questa variante, la concezione di strategia quale specificità d'impresa, anche se analizzata a livello di *cluster* piuttosto che di singola impresa.

Il ciclo di vita della Business Idea

Il ciclo di vita della B. I. è l'espressione dei mutamenti nel tempo della specificità d'impresa. Rappresenta, in altre parole, come vengano a modificarsi i rapporti di scambio impresa/ambiente: quali variazioni intervengano a mutare la qualità di tali rapporti di scambio, o, ancora,

il cambiamento nella logica di comportamento del sistema - impresa.

In letteratura si è soliti distinguere il cambiamento nella strategia dell'impresa in relazione alla sua natura: ad esempio Normann, riallacciandosi esplicitamente ai concetti di omeostasi e morfogenesi ripresi dal Buckley (Buckley, 1967), parla di *variazioni di prodotto* e di *riorientamento della B. I.*, intendendo con il primo concetto quei cambiamenti tuttosommato « marginali », che non cambiano cioè in modo sostanziale la logica di comportamento dell'impresa, pur modificandola in parte, e con il secondo concetto quei cambiamenti che modificano invece in modo radicale le relazioni impresa/ambiente e la logica di comportamento perseguita dall'impresa.

E' quindi possibile ricostruire il ciclo di vita della B. I., analizzando come si è venuta a modificare la logica di comportamento della impresa nel tempo, distinguendo le fasi del ciclo di vita in relazione alla continuità/discontinuità di comportamento scandita dai cambiamenti omeostatici/morfogenetici, o, per dirla con Normann, dalle variazioni di prodotto/dai riorientamenti della B. I. Si evidenziano cioè le diverse fasi che corrispondono ad una diversa qualità delle interrelazioni impresa/ambiente, a diversi termini del rapporto di scambio impresa/ambiente.

Se in prima battuta il concetto di ciclo di vita della B. I. può risultare simile al più tradizionale ciclo di vita dell'impresa, ad una lettura più attenta ne differisce in modo sostanziale, per almeno tre aspetti:

- 1) in primo luogo infatti, secondo l'approccio da noi seguito, la storia dell'impresa non è interpretabile se non in termini di B. I. o logica di comportamento perseguita, e di sue successive modificazioni: cioè nei termini di specificità d'impresa e di cambiamento di tale specificità (successione di stati di interrelazione impresa/ambiente);
- 2) ne consegue che l'adozione di un modello di evoluzione naturalistico, che preveda le diverse fasi di nascita, sviluppo, maturità e declino, non sia significativo per descrivere le non preordinabili variazioni di specificità d'impresa, e rischi addirittura una forzatura deterministica.
Piuttosto il modello di ciclo di vita della B. I. è un modello « aperto », non precodificato, che prevede la successione delle diverse fasi di specificità d'impresa, che risulterà però da « attivare » su ciascuna realtà d'analisi;
- 3) infine la descrizione delle variazioni della B. I. dell'impresa, la descrizione cioè delle diverse qualità dei termini di scambio impresa/ambiente, prescinde da ogni connotazione valutativa.

Una fase della storia di un'impresa si differenzia da un'altra perché è *diversa* (non migliore o peggiore) la logica di comportamento. Ciò deriva dalla nostra concezione di strategia come specificità d'impresa (e non come valutazione della posizione relativa dell'impresa) per cui il cambiamento assume principalmente il significato di variazione di specificità: da questo punto di vista a nostro avviso appare poco significativa l'accezione valutativa implicita nella stessa terminologia delle fasi (sviluppo/declino) del modello del ciclo di vita dell'impresa.

La valutazione della strategia e la dimensione temporale

E' indubbio che, a certi stadi di analisi e/o di intervento, si renda indispensabile procedere ad una *valutazione* del comportamento di impresa: tale legittima esigenza analitica va tuttavia soddisfatta con strumenti concettuali conformi allo schema interpretativo fino ad ora sviluppato.

Si tratta, innanzitutto a livello statico, di valutare la posizione relativa dell'impresa, il *fitting* impresa/ambiente. Attraverso il filtro del sistema valutativo dell'analista sarà possibile esprimere un giudizio sulla validità della B. I. di un'impresa (cfr. Coda, 1984): il Normann parla, ad esempio, in caso di B. I. di successo, di « sistema per la dominanza » (cfr. Normann, 1977, cap. 3).

Ma il giudizio in chiave statica non è evidentemente sufficiente, e occorre inserire la dimensione dinamica. Questo perché anche se partissimo da una iniziale situazione di equilibrio nel rapporto di scambio impresa/ambiente, è abbastanza verosimile riconoscere che impresa da una parte e ambiente (genericamente inteso, in via di estrema astrazione) dall'altra presentino due « velocità di cambiamento » proprie e non necessariamente coincidenti (anzi, tendenzialmente differenti).

In altri termini impresa e ambiente presentano dinamiche in parte autonome e impermeabili (qualcuno parla di impresa come di sistema semi-aperto): il tempo esterno viene filtrato dall'impresa, viene soggettivizzato con tempi propri (vuoi per la vischiosità della struttura, vuoi per l'iniziale tentativo di difesa omeostatica, vuoi per la riproducibilità limitata delle competenze tramite i processi di apprendimento ecc.).

L'esistenza di due diverse velocità di cambiamento, dell'impresa e dell'ambiente) fa sì che anche una iniziale situazione di equilibrio istantaneo non garantisca l'equilibrio dinamico nel rapporto impresa/ambiente.

A questo proposito Abell introduce il concetto di *strategic window*, intendendo con questo richiamare l'attenzione sul fatto che « there are often limited periods during which the "fit" between the "key requirements" of a market and the particular competences of a firm competing in that market are at an optimum » (Abell, 1980, p. 223).

Il giudizio sul grado di validità di una strategia va quindi dato con riferimento da una parte ai rapporti di scambio effettivamente instaurati dall'impresa nei termini più tangibili (la componente hardware della B. I.), e dall'altra alle capacità di adattamento, cioè alle competenze e alla cultura espresse dall'impresa, alle sue capacità di apprendere e modificarsi (rilevabili dal ciclo di vita della B. I.) in relazione ai « vincoli » esterni (e alle loro dinamiche).

Evidentemente, sia ragionando in ottica valutativa come abbiamo fatto in questo paragrafo, sia ragionando in chiave puramente interpretativa, la variabile temporale non va considerata come variabile esplicita, quanto piuttosto come variabile fittizia, variabile di comodo, che sintetizza e accorpa le variazioni di stato del sistema - impresa e del sistema - ambiente.

In questo l'analisi del sistema - impresa si discosta profondamente da quella dei sistemi biologici: e la metafora del ciclo di vita dell'impresa tende probabilmente a nascondere questa differenza, descrivendo delle fasi di nascita/sviluppo/declino che appaiono deterministiche, ineluttabili.

Piuttosto che parlare di declino (volendo ragionare in ottica valutativa) ci sembra più corretto parlare in termini di caduta di fitting impresa/ambiente (analizzando, descrivendo e interpretando questa caduta di fitting), di deterioramento dei termini di scambio: i concetti di B. I. e di ciclo di vita della B. I. (cioè il giudizio sull'evoluzione della specificità d'impresa) ci sembrano cioè da soli sufficienti a spiegare situazioni di « declino » (situazione che tra l'altro può essere reversibile, o comunque non è predeterminabile, se riconosciamo soggettività all'operatore impresa).

Al di là della descrizione fenomenologica non ci sembra cioè teoricamente significativa l'introduzione della categoria concettuale « declino ».

La dimensione storica per l'analista d'impresa

Un'ultima serie di riflessioni sul significato dell'analisi storica dell'impresa può essere desunta in modo indiretto, evidenziando cioè i vantaggi che essa apporta all'analista d'impresa.

Com'è noto, la descrizione e l'interpretazione di un sistema è un lavoro tutt'altro che semplice: è infatti difficile dominare concettualmente le variabili in gioco, variamente incrociate e collegate, riuscendo al tempo stesso a selezionare le variabili realmente rilevanti e significative. Difficoltà che vengono poi aumentate dalla dinamicità dell'impresa e dell'ambiente (che inoltre, come abbiamo visto, presentano velocità tendenzialmente differenti).

L'analisi storica, contestualizzando la situazione da analizzare, ne facilita l'interpretazione, facendo cogliere in modo più immediato le interrelazioni più importanti e le loro valenze.

Considerazioni queste che mostrano la loro validità anche all'interno di un approccio puramente razionalista, incentrato solo sulle dimensioni hardware dell'agire d'impresa, di cui mette in luce l'evoluzione nel contesto storico in cui sono maturate.

Si consideri ad esempio il caso di investimenti passati in aumento di capacità produttiva con successivo crollo della domanda (come è avvenuto per le imprese siderurgiche nella prima metà degli anni '70, e i cui effetti tuttora perdurano). La dimensione storica aiuta a capire immediatamente perché il sistema competitivo oggi funzioni in quel particolare modo, evidenziando come le scelte ed i comportamenti di ieri abbiano inciso e incidano sulle dinamiche concorrenziali e sulle logiche competitive dei diversi attori.

Ma la novità e la potenzialità dei più recenti orientamenti di analisi storica dell'impresa è ben più consistente che non questo ridotto utilizzo in chiave razionalista (utilizzo che facilita indubbiamente l'analisi, ma che, al limite, da un punto di vista teorico, non è strettamente indispensabile all'interno di questo tipo di approccio).

Non solo analisi storica del settore; non solo analisi storica della dimensione hardware a livello di impresa; e non solo dimensione temporale rivolta al futuro.

Piuttosto analisi storica con attenzione alle dimensioni hardware e software a livello di impresa, con attenzione al passato per capire il presente (ed eventualmente, in sede prescrittiva, i « futuri possibili »).

E' questa la conseguenza di una concezione d'impresa « realmente » sistemica: per capire la situazione d'impresa, la sua specificità, devo collegare la dimensione hardware e quella software, devo capire quali competenze distintive si sono venute a creare, perché e con quali modalità.

Dimensione software e processi di apprendimento attivati dall'impresa diventano quindi parte centrale del problema di indagine: e per interpretare il significato relativo della dimensione software non esiste

altra via se non quella della contestualizzazione storica, dell'analisi dei processi di sperimentazione, dei successi/insuccessi vissuti dall'impresa. Non c'è altra via cioè se non l'analisi del « vissuto » dell'impresa: l'analisi storica si dimostra, con questo tipo di approcci, non solo utile ma anche teoricamente indispensabile.

Ne consegue inoltre che in sede di analisi o di intervento l'approccio storico gioca come momento di « estraneazione » rispetto al sistema di valori e di potere dell'impresa: consente, almeno in parte, di superare il filtro, la lente deformante, rappresentata dalla cultura d'impresa e dalle dinamiche interne al gruppo dominante.

E' quindi possibile pervenire ad una visione, se non oggettiva, certamente meno legata ai processi di identificazione del gruppo dominante, alla mitizzazione del passato, e che prescinde dal grado di consapevolezza che il management esprime circa il proprio comportamento: aspetti questi che vengono anzi inglobati quali oggetto d'analisi.

VITTORIO MORTARA

ALCUNE CONSIDERAZIONI CRITICHE SULL'ANALISI « LONGITUDINALE » DELLE ORGANIZZAZIONI E SULL'« ORGANIZATIONAL DECLINE »

Se ho ben capito, lo scopo primario degli studi che possono raggrupparsi sotto l'etichetta di « analisi longitudinale » nell'ambito della teoria delle organizzazioni (S. Zan, 1984) è quello di migliorare la conoscenza delle organizzazioni e del comportamento organizzativo, nonché le capacità predittive delle teorizzazioni in materia, spostando le teorizzazioni stesse da un livello sincronico ad un livello diacronico o, in altre parole, introducendo in esse la variabile « tempo ».

Con queste mie « considerazioni » mi propongo di chiarire soprattutto a me stesso se tale analisi sia utile in assoluto, se essa sia stata utile e/o condotta correttamente in alcuni studi « longitudinali » che vanno per la maggiore ed infine se essa aggiunga qualcosa al modo « normale » di studiare le organizzazioni che per mera comodità (e quindi consapevole che si tratta di una drastica e forse ingiustificata mutilazione della letteratura organizzativa contemporanea) identificherò nella *contingency theory*.

Sul primo punto sopra elencato non ho molto da dire, almeno a questo stadio del lavoro: sembra a prima vista che l'introdurre la variabile « tempo » nelle teorizzazioni organizzative e nei relativi modelli esplicativi sia cosa utile, se non altro perché ciò dovrebbe consentire il passaggio da modelli statici a modelli dinamici o di rendere comunque più chiari i nessi di causazione che sono alla base dei modelli stessi. Ma, prima di andar più avanti e di giungere a conclusioni più meditate e meno intuitive, è necessario chiarire che cosa si intende per « tempo » nelle analisi organizzative.

Mi sembra infatti che in materia esista una grave ambiguità che deve essere sciolta se si vuole giungere a risultati che siano in qualche modo degni di discussione e di tentativi di verifica.

Bisogna infatti decidere prima di tutto se vogliamo utilizzare il tempo nella sua accezione soggettiva (nella accezione in cui tempo è sinonimo di *età* ovvero periodo di tempo intercorrente tra il momento

in cui l'organizzazione « nasce » e quello a cui ci si riferisce) ovvero se vogliamo utilizzarlo nella sua accezione oggettiva (tempo in cui la organizzazione vive ed è vissuta e cioè tempo come sinonimo di *periodo storico*. Ancora una volta semplifico forse indebitamente, dal momento che le accezioni in cui termine « tempo » può essere utilizzato sono ben più di due; cfr. Strati, 1984 b). Altro è infatti dire che le organizzazioni che hanno una certa età presentano certe caratteristiche ed altro è dire che le organizzazioni che esistono o sono esistite in un certo periodo storico hanno o hanno avuto certe caratteristiche. Mi sembra quindi evidente che, a seconda della accezione scelta, l'analisi degli effetti della variabile possa portare a risultati molto diversi e di diverso valore.

Si noti tuttavia che tempo « soggettivo » e tempo « oggettivo » possono venire a sovrapporsi ed apparentemente a coincidere nel caso si sottoponga ad esame una sola organizzazione ovvero nel caso più frequente in cui si sottopongano ad esame più organizzazioni la cui « data di nascita » sia la stessa (cioè per usare un termine caro ai demografi le organizzazioni studiate appartengono alla stessa « coorte »). In questo caso infatti il tempo « oggettivo » diviene una « costante » o meglio cambia, ma cambia allo stesso modo per tutti gli oggetti studiati per cui agli effetti pratici il suo contributo alla variabilità si azzerà. Anche in questo caso, tuttavia, sembra debba permanere la necessità di tenere distinte le due accezioni del concetto di tempo, soprattutto perché tempo soggettivo e tempo oggettivo possono interagire tra di loro producendo effetti diversificati in funzione di quello che si potrebbe chiamare il « valore » che la variabile « tempo oggettivo » viene ad assumere. In altre parole, l'effetto della età dovrà essere distinto dall'effetto del periodo storico in cui l'organizzazione si trova e si è trovata in ogni sua età precedente, (anche) perché gli effetti di ogni età potranno essere diversi a seconda delle caratteristiche del periodo storico in cui l'età stessa viene « vissuta ». Per rifarsi ad una analogia « biologica » (cosa che in questo caso non credo presenti i pericoli da cui Silvia Gherardi ci ha appena messo in guardia; cfr. Gherardi, 1984) è cosa ben nota, e dai miei coetanei vissuta in prima persona, che, se l'adolescenza è comunque importantissima nel processo di maturazione individuale, i suoi effetti sul tipo di personalità che ne deriva sono stati molto diversi a seconda che questa età sia stata vissuta negli anni '50, piuttosto che negli anni '60 o '70.

La distinzione quindi mi sembra in ogni modo necessaria. Vediamo ora cosa è possibile dire sugli effetti del tempo « oggettivo » e « soggettivo » sulle organizzazioni e come è possibile interpretare alcune proposizioni che cercano di « spiegare » le organizzazioni facendo

ricorso alla variabile « tempo » sostituendo al termine generico « tempo » un termine più preciso e cioè l'una o l'altra delle due accezioni del termine stesso sopra enunciate.

Incominciamo dal tempo « oggettivo » che può essere utilizzato in proposizioni del tipo:

« a seconda del periodo storico in cui si collocano, le organizzazioni assumono caratteristiche diverse ».

Mi sembra che ciò equivalga a dire, seppure in forma sintetica, una o più delle seguenti cose:

- a) col passare del tempo, cambia l'ambiente in cui le organizzazioni agiscono, *ergo* le organizzazioni debbono cambiare (pena l'entrare in crisi o scomparire);
- b) col passare del tempo cambiano le condizioni di mercato, *ergo* le organizzazioni debbono cambiare (pena, etc. etc.);
- c) col passare del tempo cambiano e si accumulano le conoscenze scientifiche e quindi la tecnologia utilizzabile per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, *ergo* le organizzazioni, etc. etc.
- d) col passare del tempo cambiano le « ideologie manageriali », *ergo* i dirigenti hanno diversi modi di gestire le organizzazioni, *ergo* le organizzazioni cui i dirigenti sono preposti etc. etc.

E potrei continuare a lungo rendendo espliciti tutti i vari significati o contenuti del termine « ambiente » che evidentemente viene considerato in questo caso sinonimo di « periodo storico » o comunque funzione molto diretta di questo.

Ma il cercare di superare il concetto di ambiente risalendo al « tempo » di cui l'ambiente stesso è funzione, non solo complica (a mio avviso inutilmente) l'analisi, ma è del tutto inutile a fini predittivi. A meno di non adottare una prospettiva rigidamente evoluzionistica, infatti, non potremo mai sapere come « estrapolare » gli effetti della variabile tempo; in altre parole, se nel passato l'effetto del tempo oggettivo ha comportato il passaggio da un ambiente statico ad un ambiente « turbolento », non abbiamo modo di sapere dove si andrà a finire da questo, né se la turbolenza è destinata a protrarsi e per quanto tempo. È evidente che ciò vale anche se non si « risale » oltre all'ambiente, ma, se non si chiama in causa il tempo e ci si limita a ragionare nel presente o nel passato, è più facile evitare « tentazioni predittive ». Conviene quindi, a mio avviso, fermarsi all'ambiente, variabile che, peraltro, presenta già notevoli inconvenienti nell'uso.

Passiamo ora al tempo « soggettivo » o età dell'organizzazione. In questo caso il dire che le organizzazioni cambiano in funzione del tempo significa o cadere in pieno in fallacie organicistiche (scambiare cioè l'analogia con la realtà attribuendo all'organizzazione processi bio-

logici o psicologici di « maturazione » o di « invecchiamento ») oppure effettuare un salto logico in quanto ciò che si vuole veramente dire è una delle cose seguenti:

- a) in funzione della età crescono le dimensioni della organizzazione e ciò a sua volta comporta certe conseguenze;
- b) in funzione della età aumenta il numero delle norme implicitamente o esplicitamente ritenute vincolanti (cioè la burocratizzazione, chiedendo scusa a Weber per l'uso forse improprio, ma ormai diffuso, del termine) e questo a sua volta comporta un mutamento dell'organizzazione;
- c) in funzione della età aumentano le dimensioni e questo contribuisce ad aumentare la burocratizzazione (già crescente per l'effetto di cui alla proposizione precedente), per cui l'organizzazione cambia;
- d) in funzione della età aumenta l'esperienza dei componenti della organizzazione ed aumenta il patrimonio informativo di cui l'organizzazione dispone (con ricorso all'analogia biologica, l'organizzazione « impara »), onde l'organizzazione stessa e soprattutto il suo comportamento cambiano.

Ma procedere per proposizioni di questo tipo (eccezion fatta forse per l'ultima) significa innanzitutto adottare una prospettiva « a sistema chiuso », cioè dare per scontato che esistano quanto meno alcune dinamiche esclusivamente interne ed ho l'impressione che ciò sia quanto meno imprudente (oltre che assolutamente *demodè*). In secondo luogo ho il sospetto che le proposizioni non siano « vere », o meglio lo siano solo in presenza di particolari circostanze. Ad esempio, se per dimensioni organizzative si intende il numero dei componenti (e questo è solo questo potrebbe giustificare il cambiamento), un aumento delle dimensioni in funzione della età si avrebbe — per le organizzazioni produttive — solo se a) l'ideologia manageriale prevalente considerasse questo un sintomo di « successo »; b) se la tecnologia prevalente fosse di produzione non automatizzata su larga scala e, ovviamente, c) se l'organizzazione avesse « successo ». Ma queste sono cose che riguardano l'ambiente in senso lato e quindi semmai il tempo « oggettivo ». Forse più giustificabile è la proposizione relativa alla « burocratizzazione », salvo quanto già detto a proposito della dipendenza di tale variabile (anche) dalle dimensioni; mi sembra tuttavia quanto meno probabile che anche in questo caso l'ambiente, sia direttamente che attraverso l'ideologia manageriale possa essere più importante di quanto la proposizione non lasci intendere.

Anche alla luce di tutto questo è mia opinione che l'utilizzare la variabile « tempo soggettivo » o « età » organizzativa come variabile indipendente nello studio delle organizzazioni non sia una strategia

vincente: l'uso delle variabili proprie della *contingency theory* ed in particolare delle dimensioni (la burocratizzazione dovrebbe assumere lo status di variabile dipendente o, al massimo, interveniente) appare più semplice e, tutto sommato più utile, se non altro perché esiste già una vasta letteratura in materia.

Ed il discorso si complica ancora ed a mio avviso diviene del tutto insostenibile anche per i più accesi *fans* della « analisi longitudinale » quando si cerca di spiegare in qualche modo attraverso il ricorso alla variabile tempo quella del tutto particolare caratteristica organizzativa che è il « successo ». A questo infatti sembrano tendere coloro che parlano di « cicli », di « sviluppo », di « stadi », « crisi », etc. validi per tutte le organizzazioni e (ma la cosa non viene mai esplicitamente detta) in tutti i tempi. Le proposizioni relative tendono ad assumere una forma prescrittiva e suonano pressappoco così:

« In funzione del tempo le organizzazioni che vogliono avere successo (e quindi sopravvivere e svilupparsi) debbono assumere comportamenti che cambiano in funzione appunto del tempo in modo preventivamente determinabile ».

In proposizioni del genere esistono diverse difficoltà ed ambiguità. In primo luogo non è chiaro se si parli del tempo « oggettivo » o di quello « soggettivo ». La maggior parte degli autori che vanno per la maggiore gioca sull'equivoco (e questo è certamente il caso del celebratissimo Chandler, 1962), assumendo come referente empirico una coorte di organizzazioni provenienti dallo stesso ambiente (il grande *business* statunitense) e racconta in pratica quanto è avvenuto in tali organizzazioni, traducendo il comportamento da queste tenuto in funzione di un determinato tempo « oggettivo » — e cioè per reagire ad un altrettanto determinato ambiente — in una prescrizione da adottarsi nell'/hic et nunc/ qualunque questo possa essere. E proprio in virtù di questo equivoco, ho il sospetto che il loro discorso, apparentemente a « sistema chiuso » sia in realtà a « sistema aperto » e riconducibile in gran parte a meccanismi descritti dalla *contingency theory*. (Non a caso Chandler prima di essere considerato uno dei « precursori » dell'analisi longitudinale è stato classificato « contingentista »).

La seconda e più grave ambiguità si ricollega alla possibile non coincidenza tra « successo » e sopravvivenza e/o sviluppo. Esistono infatti organizzazioni che sopravvivono senza avere successo ed addirittura senza « successo » (almeno in termini di raggiungimento degli obiettivi) crescono di dimensioni, senza contare che ai nostri giorni è perfettamente possibile che lo sviluppo in termini di dimensioni sia un ostacolo al successo, quando questo non sia misurato in modo tautologico. Le variabili più importanti in un gioco comunque più complesso di quan-

to molti autori, specie di letteratura prescrittiva e manageriale, lasciano intravedere sembrano essere anche in questo caso l'ambiente, il *fit* tra organizzazione ed ambiente ed infine la capacità dell'organizzazione di isolarsi efficacemente dall'ambiente. Ma con questo torniamo ancora una volta alla *contingency theory* ed ancora una volta è molto probabile che l'apparente capacità esplicativa generale, se non universale, delle teorizzazioni « cicliche », basate sulle « crisi », individuanti iter di sviluppo predeterminati, etc. (e conseguentemente la « bontà » delle prescrizioni che se ne deducono) derivi dal fatto che le osservazioni su cui si fondano sono compiute su di una coorte di organizzazioni attive nello stesso ambiente e nello stesso periodo storico.

Con questo ovviamente non si vuole negare (e con ciò torniamo all'interrogativo di partenza) che l'estendere nel tempo le indagini ed arricchire di variabili temporali i modelli esplicativi sia opera inutile. La critica di « atemporalità » frequentemente rivolta alla *contingency theory* è essenzialmente fondata in quanto si appunta sul modo tipico di ricercare proprio dei seguaci di tale teoria. Se i nostri dati sono tratti da questionari rivolti ai dirigenti di organizzazioni produttive attive in uno stesso ambiente (sia in termini di spazio, sia soprattutto in termini di « tempo oggettivo ») e quindi a parità di ideologia manageriale prevalente e di condizioni economiche, sociali e politiche oltre che strettamente culturali, ne potremo trarre al massimo una teorizzazione « monca », cioè una teorizzazione fondata solo su una parte delle modalità teoricamente attribuibili alle variabili esplicative scelte, mentre l'effetto delle altre modalità sarà solo « dedotto » o « intuito ». Il risalire nel tempo è quanto meno uno dei modi di ovviare a questo grave difetto e quindi ben vengano seri studi di storia organizzativa; che questi attraverso il grimaldello della « analisi longitudinale » possano tradursi direttamente in teorizzazioni organizzative ed in prescrizioni di condotta mi sembra però quanto meno dubbio e tutte le considerazioni sovra riportate, se hanno un fondo di verità, dovrebbero convincerle il lettore.

Qualche parola anche sul secondo dei due temi di questo micro-symposium, quell'*organizational decline*, al quale ha dedicato la sua attenzione in particolare in questa sede A. Pichierri, se non altro per controllare quale contributo possano portare al tema le considerazioni sovra esposte in materia di « analisi longitudinale ».

È evidente che ci si trova di fronte a tutta una serie di problemi solo in parte affrontati (per non dire risolti). Alcuni concernono la definizione stessa dell'oggetto degli studi: come risulta molto chiaramente dal saggio di Pichierri (1983; 1984) nonché dalla discussione che ne è scaturita, non esiste un accordo sugli indicatori

del « declino » ed addirittura sul concetto stesso di « declino » come stato particolare delle organizzazioni quanto meno giustapposto, se non contrapposto, a quelli più usuali nel passato di « crisi », « ristagno », « insuccesso », « scomparsa » o « morte ». Ma ammettiamo che questi problemi definitori possano essere risolti, ad esempio con una convenzione che individui in via operativa alcuni indicatori « indiscutibili per definizione » ed esaminiamo la proposizione sostantiva che gli studiosi dell'*organizational decline* sembrano proporre. Tale proposizione di partenza sembra essere qualcosa del genere:

« Oggi (Europa Occidentale, primi anni '80) ci troviamo di fronte ad un fenomeno nuovo e cioè alla presenza di un numero notevole di organizzazioni che presentano gravi sintomi di "declino" - comunque definito; ergo è necessario studiarne da un lato le cause e dall'altro le conseguenze sia nell'ambito delle organizzazioni che sulla società *at large* ».

Come si vede si tratta di una proposizione molto « aperta », che conclude esclusivamente in termini di « bisogna studiare » ed ovviamente gli studi sono sempre da elogiarsi. Purtuttavia è necessario interrogarsi sulla verità della prima parte della proposizione, quella che postula un diffuso e generalizzato stato di malessere organizzativo. Infatti, se l'affermazione fosse rispondente al vero ci troveremmo di fronte, non solo ad un fatto « nuovo », ma ad una vera e propria inversione di tendenza, all'interrompersi cioè della spinta alla « organizational society » per utilizzare una espressione che se è stata se non altro diffusa da Presthus (1962) per far posto ad una società di tipo diverso (più individualistica?).

Ora, se è indubbio che grosse « famiglie » di organizzazioni appaiano oggi in declino (a quelle indicate da Pichierri — organizzazioni produttive legate alla siderurgia, sindacati, scuole, organizzazioni amministrative pubbliche più strettamente legate al *welfare state* — altre forse se ne potrebbero aggiungere) sia pure con esiti diversi, è altrettanto certo che altre organizzazioni vivono la loro vita di sempre (si pensi a molti settori produttivi non legati alla siderurgia), altre appaiono in netta crescita sia come numero che come dimensioni (tutto il settore dei *servizi* legati all'industria ed al commercio, tutto il complesso legato ai calcolatori ed al relativo *soft-ware*, tutto il settore collegato alla televisione, gli enti amministrativi di programmazione o adetti al *monitoring* dell'ambiente in senso lato, etc.), ed altre ancora, infine, appaiono in netta ripresa dopo un temporaneo periodo di declino — forse adottando il suggerimento di Pichierri si potrebbe in questo caso parlare di « crisi » — (l'esempio più clamoroso è ovviamente quello del settore automobilistico).

Probabilmente quindi la nostra epoca è contraddistinta non dall'*organizational decline* in quanto tale, quanto dal fatto che alcune organizzazioni o famiglie di organizzazioni particolarmente « importanti », o anche solo « visibili », nei decenni appena trascorsi appaiono oggi in fase di regresso su alcuni degli indicatori comunemente accettati come indici di successo organizzativo e forse (ed il dubitativo si impone, dal momento che non si hanno dati certi sui tassi « normali » di mortalità organizzativa nei vari settori) sono soggette ad una probabilità di scomparsa più elevata del consueto, mentre altre sono soggette a profonde trasformazioni ed altre stanno diffondendosi. Più che di declino, mi sembra debba parlarsi di *turn-over*, di avvicendamento, di mutamento, ed è su questo che a mio avviso bisogna ricercare. Il tema quindi mi sembra vada ridefinito come ricerca delle cause e degli effetti del particolare tipo di mutamento della « popolazione » che può dare a chi lo osservi da un punto di vista particolare l'impressione di un *organizational decline*. E mentre sul versante delle conseguenze non non mi sento al momento di dire nulla, vorrei provare ad avanzare, quale mio contributo alla discussione, alcune ipotesi che in gran parte sono una semplice estrapolazione da ciò che si conosce in materia di variabili esplicative della teorizzazione organizzativa.

Ecco le ipotesi:

1) Negli ultimi anni si sono fatte sempre più numerose le affermazioni relative a profondi mutamenti in atto della struttura societaria del mondo occidentale; sebbene i termini adoperati per definire il mutamento in atto e la « società emergente » variano da autore ad autore (lo slogan al momento più diffuso fa riferimento a quanto mi sembra alla emergenza della società post-industriale), vi è invece un sufficiente accordo sulle caratteristiche che sempre più contraddistinguono le società occidentali di oggi rispetto a quelle del passato anche recente e che si da per scontato caratterizzeranno in misura ancora maggiore le società occidentali del domani: complessità, indeterminatezza, « turbolenza », autonomia da condizionamenti sociali di tipo « tradizionale » sia economici che culturali, terzizzazione, « cellularizzazione », pluridimensionalità, degerarchizzazione, eclissi della razionalità economica, etc. etc.

Se questa diffusa previsione fosse effettivamente in fase di realizzazione, se ne potrebbero dedurre sul piano organizzativistico le seguenti conseguenze:

1a) un ambiente sociale, culturale ed economico del genere penalizzerebbe le organizzazioni di tipo burocratico (dove il termine si riferisce sia alle strutture sia al modo di procedere « per norme » rigide) e queste ultime verrebbero a trovarsi in fase di declino;

1b) una società del genere penalizzerebbe le organizzazioni di grandi dimensioni (se non altro perché tendenzialmente più burocratizzate) che quindi cercherebbero di ridurre le loro dimensioni, dando l'impressione di un declino sulla base di indicatori basati sulle dimensioni, pena un declino effettivo;

1c) una società del genere penalizzerebbe anche tutte le organizzazioni i cui obiettivi sono strettamente legati al modello industriale di società, sia in termini di aspirazioni collettive (sicurezza ed eguaglianza e quindi *welfare state* nonché sindacati di tipo tradizionali e produzioni su larga scala), sia in termini di regolazione e mantenimento (apparato statale tradizionale, scuole, etc.). Per quanto il rapporto tra organizzazione ed obiettivi non sia affatto di causalità unilaterale, è indubbio che la riconversione a nuovi obiettivi sia un processo lungo e costoso: quindi avremo « crisi » in senso stretto e, in caso di riconversione fallita o non effettuata in tempo, declino.

2) Ma anche a prescindere dalle macrotrasformazioni cui si è alluso al punto 1) non vi è dubbio che molti elementi ambientali o « contingenze critiche » siano mutate e stiano ulteriormente mutando. La crisi energetica, per esempio, alterando profondamente i rapporti tra i vari tipi di costi, può avere messo in « crisi » organizzazioni o intere famiglie di organizzazioni e nella misura in cui si protrae può portare le stesse ad irreversibile declino.

3) Ad effetti analoghi specie per organizzazioni legate ad uno specifico ambiente nazionale può avere portato l'affacciarsi al mondo « civilizzato » di nuovi paesi « favoriti » da più bassi costi relativi alla forza lavoro, più vicini alla fonte delle materie prime e dell'energia o ai mercati dei prodotti finiti o semplicemente dal fatto di essere caratterizzati da un ambiente sociale e politico più « controllabile ».

4) Infine bisogna tenere conto della evoluzione delle tecnologie ed in particolare di quelle tecnologie che permettono l'automazione delle produzioni su larga scala; questo ovviamente penalizza le organizzazioni che tardino a farvi ricorso e comporta anche nelle organizzazioni più sollecite una serie di disfunzioni (prevedibili in gran parte sulla base della teorizzazione esistente) che a loro volta causano crisi ed in caso di protrarsi di queste a declino.

Si tratta di ipotesi e quindi è necessario sottoporle a verifica prima di potere concludere alcunché oltre che probabilmente meglio specificarle e operazionalizzarle. Se tuttavia esse risultassero verificate, le conclusioni da trarne a proposito del tema in discussione dovrebbero essere le seguenti:

- 1) l'*organizational decline* non riguarda il *genus* organizzazioni, ma alcune *species* organizzative;
- 2) quello a cui stiamo assistendo è una manifestazione di quel « darwinismo organizzativo » che è alla base tra l'altro della *contingency theory*,
- 3) le cause del fenomeno sono da ricercarsi nel mutamento ambientale e sono in gran parte predicibili o sulla base delle considerazioni economiche di tipo tradizionale o sulla base della presenza o assenza di *fit* tra organizzazione e ambiente;
- 4) la variabile chiave per spiegare la velocità dei tassi di « declino » a parità di « cause » dovrebbe essere la capacità dell'organizzazione di isolarsi dall'ambiente e/o di controllarlo efficacemente.

Posso a questo punto passare ad una conclusione di carattere più generale sul tema complessivo del mini-symposium, una conclusione che ovviamente è di carattere del tutto personale e probabilmente frutto del misonicismo che caratterizza le persone della mia età.

I concetti di analisi longitudinale e di *organizational decline* (come anche gli altri « nuovi approcci » dei quali non ci siamo occupati esplicitamente in questa sede) possono dare contributi utili solo se ed in quanto essi mirino a colmare le lacune della teorizzazione esistente, individuando problemi irrisolti, possibilità di estensioni fruttuose, ed utilizzi più convincenti del loro apparato concettuale. Molto più dubbioso, anzi decisamente scettico, sono sulle possibilità di « rifondazione » per usare una parola in voga qualche anno fa, della teoria dell'organizzazione e sulla opportunità di « gettare via » il prodotto, certamente non perfetto, ma sicuramente perfezionabile — specie con l'aiuto del nuovo apparato concettuale e di ipotesi che si sta mettendo punto — di ormai un ventennio di lavoro sulla *contingency theory*.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ABELL D. F., *Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1980.
- ABERNATHY W. J., « Innovation and the Regulatory Paradox: Toward a Theory of Thin Markets », in GINSBURG, DOUGLAS H. e ABERNATHY J. (eds.), *Government, Technology and the Future of Automobile*, McGraw-Hill, New York, 1980.
- ABERNATHY W. J., CLARK K. e KANTROW A., *Industrial Renaissance*, Basic Books, New York, 1983.
- ADIZES I., « Organizational Passage: Diagnosing and Treating Life-cycle Problems of Organizations », *Organizational Dynamics*, n. 4, 1979.
- ALDRICH H. E., *Organizations and Environments*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1979.
- BATESON G., *Mente e natura*, Adelphi, Milano, 1984 (1979).
- BENNIS W., SHEPHARD H., « A Theory of Group Development », *Human Relations*, vol. IX, 1956.
- BERG P. O., « Organization Change as a Symbolic Transformation Process », working paper, Lund, 1984.
- BLACK M., *Models and Metaphors*, Cornell University Press, Ithaca, 1962.
- BLAU P. M., *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, INC., New York, 1964.
- BOYD R., KUHN T., *La metafora nelle scienze*, Feltrinelli, Milano, 1983 (1979).
- BUCKLEY W., *Sociology and Modern Systems Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1967.
- BURRELL G., MORGAN G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London, 1979.
- CASSIRER E., *Filosofia delle forme simboliche*, La Nuova Italia, Firenze, 1966 (1923).
- CAVES R. E., PORTER M. E., « Barriers to Exit », in MASSON R. e QUALLS P. D. (eds.), *Essay on Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain*, Ballinger, Cambridge, Mass., 1976.
- CHANDLER A. D. Jr., *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Angeli, Milano, 1980 (1962).
- CHETWYND T., *A Dictionary of Symbols*, Granada, London, 1982.
- CIPOLLA C. M. (ed.), *The Economic Decline of Empire*, Methuen, London, 1971.
- CLARK P. A., « A Review of the Theories of Time and Structure for Organizational Sociology », working paper, Aston, 1982.
- CODA V., « La valutazione della formula imprenditoriale », *Sviluppo e Organizzazione*, n. 82, Mar. Apr. 1984.

CULBERT S. A., « Consciousness-raising: A Five-stage Model for Social and Organizational Change », in COOPER C. L., *Theories of Group Processes*, Wiley, New York, 1975.

CYERT M., MARCH J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1963.

DUNNETT J. S., *The Decline of the British Motor Industry. The Effects of Government Policy, 1945-1979*, Croom Helm, London, 1980.

DUNPHY D., « Phases, Roles and Myths in Self-Analytic Groups », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 4, 1968.

DYSON K., WILKS S. (eds.), *Industrial Crisis. A Comparative Study of the Study of the State and Industry*, Robertson, Oxford, 1983.

EBERT R. E., PIEHL D., « Time Horizon: A Concept for Management », *California Management Review*, vol. 14, n. 4, 1973.

EDMONDS M., « Crisis Management in the United States », in DYSON K. e WILKS S., (eds.), *Industrial Crisis*, Robertson, Oxford, 1983.

EISENSTADT S. N., « Social Change, Differentiations and Evolution », *American Sociological Review*, vol. 26, 1964.

EISENSTADT S. N. (ed.), *The Decline of Empires*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1967.

ESSER J., FACH W. e DYSON K., « "Social Market" and Modernization Policy: West Germany », in DYSON K. e WILKS S., (eds), *Industrial Crisis*, Robertson, Oxford, 1983.

FREDDI G., *Bureaucratic Rationalities and the Prospect for Party Government*, E.U.I. working paper, n. 57, Badia Fiesolana, Firenze, 1983.

FREY-ROHN L., *Da Freud a Jung*, Cortina, Milano, 1984.

GALLINO L., *La società. Perché cambia, come funziona*, Paravia, Torino, 1980.

GAMBLE A., *Britain in Decline: Economic Policy, Political Strategy and the British State*, MacMillan, London, 1981.

GARDNER J. W., « How to Prevent Organizational Dry Rot », *Harper's Magazine*, October 1965.

GHERARDI S., « Le analogie che sottendono il concetto di sviluppo e di declino delle organizzazioni », paper, presentato al Seminario su Deindustrializzazione e declino organizzativo, Trento, 1984.

GOODMAN R. A., « Environmental Knowledge and Organizational Time-Horizon: Some Functions and Dysfunctions », *Human Relations*, n. 2, 1973.

GREINER L. E., « Evolution and Revolution as Organizations Grow », *Harvard Business Review*, n. 4, 1972.

GROOS N., GIAQUINTA J. e BERNSTEIN M., *Implementing Organizational Innovations: A Sociological Analysis of Planned Educational Change*, Basic Books, New York, 1971.

GURVITCH G., *The Spectrum of Social Time*, Reidel, Dordrecht, 1964.

GUSTAFSSON C., « Myths and Cultures: Their Relevance to the Theory of Management », paper, presentato al VI Egos Colloquium, Firenze, novembre 1983.

HALL W. K., « Survival Strategies in a Hostile Environment », in KANTROW A. M. (ed.), *Survival Strategies for American Industry*, John Wiley & Sons, New York, 1983.

HANNAN M. T., FREEMAN J. H., « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, 82, 1977.

HARRING R., *Strategies for Declining Business*, Lexington Books, Lexington, Mass., 1980.

HEDBERG B., *Uncertainty Reduction and Action Programs in Organizational Transition from Growth to Non-Growth*, International Institute of Management, Berlin, 1973.

HEDBERG B., *Reframing as a Way to Cope with Organizational Stagnation. A Case Study*, International Institute of Management, Berlin, 1974.

HEINRICH M., « The Use of Time in the Study of Social Change », *American Sociological Review*, vol. 26, 1964.

HIRSCHMAN A. O., *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1970.

HOGAN W. T., *World Steel in the 1980s*, Lexington Books, Lexington, Mass., 1983.

JÄQUES E., *The Form of Time*, Heinemann, London, 1982.

KEELEY M., « Organizational Analogy: A Comparison of Organismic and Social Contract Models », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 1980.

KERN H., SCHUMANN M., *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, Beck, München, 1984.

KIMBERLY J. R., MILES R. H. (eds.), *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass, S. Francisco, Calif., 1980.

KOHLBERG L., *Stages in the Development of Moral Thought and Action*, Holt, Rinehart, Winston, New York, 1969.

LAKOFF G., JOHNSON M., *Metafora e vita quotidiana*, Editori Europei Associati, 1982 (1980).

LANDES D. S., « La macchina del tempo », *Prometeo*, 7, 1984.

LAVOIE D., CULBERT S., « Stage of Organizational and Development », *Human Relations*, vol. 31, 1978.

LEVICKI C. J., « The Symbolization of Time Structures in 5 Organizational Hierarchies », working paper, London Business School, London, 1984.

LEVINE C. H., « Organizational Decline and Cut-back Management », *Public Administration Review*, 38, 1978.

LIEVEGOED B. C., *The Developing Organization*, Tavistock Publications, London, 1973.

LIPPITT G., SCHMIDT W., « Crises in a Developing Organization », *Harvard Business Review*, n. 6, 1967.

LUHMANN N., « The Future Cannot Begin: Temporal Structures in Modern Society », *Social Research*, n. 43, 1976.

MANNING P. K., « Metaphors of the Field: Varieties of Organizational Discourse », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, 1979.

- MARCH J.G., «Footnotes to Organizational Change», *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, 1981.
- MERTON R.K., *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1966 (1957).
- MENSCH G., *Das technologische Platt*, Umschau Verlag, Frankfurt, 1975.
- MILLER D., FRIESEN P., «Archetypes of Organizational Transition», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 1980.
- MINTZBERG H., «Patterns in Strategy Formation», in *Management Science*, vol. 24, n. 9, 1978.
- MISTROFF I., KILMANN R., «The Stories Managers Tell: A New Toll for Organizational Problem Solving», *Management Review*, vol. 64, 1975.
- MISTROFF I., KILMANN R., «On Organization Stories: An Approach to the Design and Analysis of Organizations through Myths and Stories», in KILMANN, PONDY e SELVIN, *The Managements Organization Design*, 1976.
- MORGAN G., «Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 1980.
- MORGAN G., «Cybernetics and Organization Theory: Epistemology or Technique?», *Human Relations*, n. 7, 1982.
- MORGAN G., *Beyond Method*, Sage Publications, 1983.
- MORTARA V., «Alcune considerazioni sull'analisi longitudinale delle organizzazioni», paper, presentato al Seminario su Deindustrializzazione e declino organizzativo, Trento, 1984.
- MUMFORD L., *Tecnica e cultura*, Il Saggiatore, Milano, 1961 (1934).
- NELSON R., WINTER S., «Neoclassical vs Evolutionary Theories of Economic Growth: Critique and Prospectus», *Economic Journal*, 84, 1974.
- NELSON R., YATES D., *Innovation and Implementations*, Heath, Lexington, 1978.
- NEUMANN E., *Storia delle origini della coscienza*, Astrolabio, Roma, 1978 (1949).
- NORMANN R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1979 (1977).
- OLSON M., *The Rise and Decline of Nations*, Yale University Press, New Hartford, Conn., 1982.
- ORNSTEIN R.E., *On the Experience of Time*, Penguin, London, 1969.
- PANEBIANCO A., *Modelli di partito*, Il Mulino, Bologna, 1982.
- PENROSE E., «Biological Analogies in the Theory of the Firm», *American Economic Review*, XLII, 1952.
- PETTIGREW A., «On Studying Organizational Cultures», *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, 1979.
- PIATTELLI PALMARINI M., *Livelli di realtà*, Feltrinelli, Milano, 1983.
- PICHIERRI A., «On the Decline of Complex Organizations. Preliminary Remarks», paper, presentato al VI Egòs Colloquium, Firenze, 1983.
- PICHIERRI A., «L'evoluzione dell'industria siderurgica italiana. Appunti per una ricerca sul declino industriale», paper, presentato al Seminario su Deindustrializzazione e declino organizzativo, Trento, 1984; ora in PICHIERRI A. (a cura di), *Lavoro operaio e strutture organizzative nella evoluzione della siderurgia in Italia*, Quaderni «Fatti e idee per la siderurgia», Sesto S. Giovanni, 1984.
- PORTER M., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, MacMillan Publishing Co., N.Y., 1980.
- PRIGOGINE I., STENGERS I., *La Nouvelle Alliance*, Gallimard, 1979.
- PRESTHUS R.V., *The Organizational Society*, Knopf, New York, 1962.
- PUGH D.S., HICKSON D.J., *The Aston Programme. Part I*, Saxon Press, 1976.
- REASON P., ROWAN J., (eds.), *Human Inquiry*, Wiley, 1981.
- RICOEUR P., *Hermeneutics and the Human Sciences*, Cambridge University Press, Cambridge, 1981.
- ROSSI I., *From the Sociology of Symbols to the Sociology of Signs*, New York, Columbia University Press, 1983.
- RULLANI E., «Teoria ed evoluzione dell'impresa industriale», in RISPOLI M. (a cura di), *L'impresa industriale. Economia e Management*, Il Mulino, Bologna, 1984.
- SLATER P., *Microcosmo*, O.S. Edizioni, Firenze, 1974 (1966).
- SMIRCICH L., «Concepts of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly*, 28, (3), 1983.
- STARBUCK W., «Congealing Oil: Inventisg Ideologies to Justify Acting Ideologies Out», *Journal of Management Studies*, vol. 19, 1982.
- STARBUCK W., «Organizational Growth and Development», in MARCH J.G. (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand-McNally, Chicago, 1965.
- STARBUCK W., GREVE A., HEDBERG B., «Responding to Crises», *Journal of Business Administration*, vol. 9, 1978.
- STINCHOMBE A.L., *Social Structure and Organizations*, in MARCH J.G. (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand-McNally, Chicago, 1965.
- STRATI A., «Action/Research and Organizational Symbolism: The Role of Symbols in Changing the Work Organization», paper, presentato a The SCOS Workshop on Culture and Symbolism in Organizations, Groningen, 1983.
- STRATI A., «A Metaphor of the Symbolic Approach to the Study of Organizations», paper, presentato a The First International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture, Lund, 1984 a.
- STRATI A., «L'introduzione dei confini temporali nello studio delle scelte organizzative», paper, presentato al Seminario su Deindustrializzazione e declino organizzativo, Trento, 1984 b.
- TORBERT W.R., «Pre-bureaucratic and Post-bureaucratic Stages of Organization Development», *Interpersonal Development*, n. 5, 1974.
- TUCKMAN B.W., «Development Sequence in Small Groups», *Psychological Bulletin*, vol. 63, 1965.

- VICARIO G., *Tempo psicologico ed eventi*, Giunti Barbera, Firenze, 1973.
- WATZLAWICK P., WEAKLAND J., *Change*, Astrolabio, Roma, 1974 (1974).
- WEICK K. E., « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, 1976.
- WHETTEN D. A., « Sources, Responses, and Effects of Organizational », in KIMBERLY J. R. e MILES R. H. (eds.), *The Organizational Life Cycle*, Tossey-Bass, S. Francisco, Calif., 1980.
- WILKS A., « Liberal State and Party Competition: Britain », in DYSON K. e WILKS S. (eds.), *Industrial Crisis*, Robertson, Oxford, 1983.
- ZAN L., « Cultura aziendale e processi di cambiamento strategico. Analisi di un caso », *Studi Organizzativi*, n. 1, 1982.
- ZAN L., « Strategia e specificità d'impresa », in corso di pubblicazione, *L'Impresa*, 1984 a.
- ZAN L., « Consorzi e dimensioni d'impresa », paper, presentato al Seminario su Deindustrializzazione e declino organizzativo, Trento, 1984 b.
- ZAN S., *La cooperazione in Italia*, De Donato, Bari, 1982.
- ZAN S., « L'analisi organizzativa delle associazioni: una verifica del modello neo-corporativo », *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, n. 3-4, 1982.
- ZAN S., « L'analisi longitudinale delle organizzazioni », paper, presentato al Seminario su Deindustrializzazione e declino organizzativo, Trento, 1984; ora in corso di stampa, *Annali Feltrinelli*.
- ZWART P. J., *About Time*, North-Holland, Amsterdam, 1975.

INDICE

Premessa	pag. 3
L'introduzione dei confini temporali nello studio delle scelte organizzative, di Antonio Strati	» 7
Tempo ed organizzazione, di Stefano Zan	» 13
Sviluppo e declino nelle analogie organizzative, di Silvia Gherardi	» 19
Il declino industriale, di Angelo Pichierri	» 30
La dimensione storico-temporale nell'analisi d'impresa, di Luca Zan	» 39
Alcune considerazioni critiche sull'analisi longitudinale delle organizzazioni e sull'« organizational decline », di Vittorio Mortara	» 47
Riferimenti bibliografici	» 57

