



**UNIVERSITA' DI MACERATA
FACOLTA' DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE**

Corso di laurea magistrale in Scienze pedagogiche

**Corso di Sociologia delle organizzazioni (a.a.2010-2011)
*Prof. Sebastiano Porcu***



MATERIALE DIDATTICO
(prof. Sebastiano Porcu – prof. Fabio Piccoli)

- Parte seconda -



UNIVERSITA' DI MACERATA
FACOLTA' DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE

Corso di laurea magistrale in Scienze pedagogiche

Corso di Sociologia delle organizzazioni (a.a.2010-2011)
Prof. Sebastiano Porcu



Indice

- 1. La burocrazia: fra tipo ideale e realtà**
- 2. Sistema sociale e sistema socio-tecnico**
- 3. L'organizzazione come sistema**
- 4. L'approccio istituzionalista
all'organizzazione**



1. La burocrazia fra tipo ideale e realtà

1.1. *Le caratteristiche della burocrazia secondo la teoria weberiana*

- ***Fedeltà di ufficio***: obbedienza ai superiori in quanto detentori di un ruolo formale.
- ***Competenza disciplinata***: sfera di attività specializzate eseguite secondo norme formali adeguate (e standardizzate).
- ***Gerarchia degli uffici***: stratificazione dell'autorità (dall'alto verso il basso) e della *comunicazione* (dal basso verso l'alto).



- **Concorsi pubblici:** assunzione (e promozione) con prove universalistiche.
- **Sviluppo di una carriera:** meccanismi di promozione per anzianità e/o merito.
- **Attività a tempo pieno:** il lavoro svolto è una professione incompatibile con altre attività.
- **Preparazione specializzata:** qualificazione del lavoratore (titolo/i di studio).



- ***Segreto d'ufficio:*** divieto di divulgare le pratiche di ufficio o comunque informazioni interne (nonché rigida separazione tra vita pubblica/d'ufficio e privata).
- ***Stipendio monetario fisso e non possesso degli strumenti del proprio lavoro:*** separazione del patrimonio pubblico da quello privato.



1.2. La realtà della burocrazia

La leadership ed il potere nella burocrazia

- Nelle organizzazioni burocratiche pure la leadership dovrebbe essere riservata alla direzione (o ai “superiori”), in quanto autorevole per “ruolo” e “forma”.
- Di fatto, però, in ogni organizzazione sussistono altre forme spontanee di riconoscimento dell'autorità, come il carisma.
- Secondo A. Etzioni, titolare di carisma può essere, per esempio, un lavoratore o un professionista che possiede una grande competenza professionale.
- La nascita di “carismi locali” tuttavia può diventare un problema quando gli stessi entrano in contrasto con la leadership di vertice.



- In alcune organizzazioni particolari (es. le carceri – D. Cressey, *The Prison Studies in Institutional Organization and Change*) l'organizzazione formale delle stesse spesso deve tenere conto dell'organizzazione informale di una parte dei suoi componenti (es. il sistema normativo e codificato condiviso e adottato dai detenuti).



- Non di rado può verificarsi un uso improprio (rispetto ai requisiti dell'universalismo nei *concorsi pubblici* nonché della *preparazione specializzata*) del potere legato al ruolo, ovvero un suo utilizzo mediante forme di agire non di tipo strumentale (razionale rispetto allo scopo) bensì tradizionale (ascrizione vs. acquisizione).



La dualità del modello burocratico: competenza o disciplina

- Secondo A. Gouldner (*Patterns of Industrial Burocracy*) il principio weberiano della **competenza** *contrasta* con quello della **disciplina**, al punto che maggiormente un ruolo richiede elevate competenze specifiche maggiormente la gestione dello stesso tende a svincolarsi da un rigido controllo normativo (talvolta anche dei superiori).
- Per tale Autore, dunque si dovrebbe distinguere tra un modello di burocrazia basato sulla disciplina ed uno basato sulla competenza.



- Secondo H. Mintzberg (*“The structuring of organizations”*) si dovrebbe distinguere tra forme di burocrazia:
 - *professionale* (ampia discrezionalità e libertà di agire);
 - e *meccanica* (mansioni ripetitive altamente standardizzate).



- Il controllo della organizzazione è rispettivamente esercitato:
 - sulla formazione iniziale (controllo in ingresso e mediante socializzazione) e sui risultati (burocrazia professionale);
 - sulle modalità di prestazione (burocrazia meccanica).



- In merito E. Jaques (“*A general Theory of Bureaucracy*”) sostiene che vi è un rapporto inverso tra autonomia e controllo, ovvero maggiormente cresce il livello di competenza (professionalità) del lavoratore (dall’operaio al capo reparto, al manager aziendale) più diminuisce la frequenza dei controlli sul suo lavoro, ovvero si amplia il periodo di tempo entro il quale può esercitare la propria discrezionalità senza supervisioni (istituzionali) di carattere esogeno.



Gerarchia d'ufficio: come strutturarla?

- La realizzazione concreta del principio della gerarchia d'ufficio varia notevolmente nelle pratiche quotidiane delle organizzazioni, a seconda dell'ampiezza, grado di formalizzazione, cultura, scelte manageriali, ecc.
- Secondo la **Scuola delle contingenze** (Burns, Stalker, Emery, Trist, Woodward, Miller, Rice) esistono diversi modi per costruire una organizzazione, la cui scelta deriva dalle specifiche circostanze in cui l'organizzazione si trova ad operare.



- Una linea interpretativa per la scelta dell'appropriata struttura gerarchica può derivare dal collocare l'organizzazione in esame su un asse ai cui vertici si hanno, rispettivamente, la dimensione della **tranquillità** (orizzonte di eventi ordinati e ripetitivi) e la dimensione della **turbolenza** (orizzonte di eventi spesso nuovi e non prevedibili).



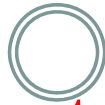
- Cosicché, se una organizzazione opera in un **ambiente tranquillo** la gerarchia può essere tradizionale, ovvero *lunga* e chiaramente delimitata. Inoltre il lavoro dei singoli sarà prevalentemente individuale, altamente formalizzato e standardizzato, scarsamente autonomo, ecc.
- Viceversa, se una organizzazione opera in un **ambiente turbolento** la gerarchia dovrebbe essere *corta*, per garantire la massima rapidità della comunicazione e, in generale, di adattamento. Il lavoro sarà tendenzialmente in team, e la cultura organizzativa cercherà di stimolare i “comportamenti esplorativi”, ecc.



- A tale riguardo P. Lawrence e J. Lorsch (“Organization and Environment”) nei loro studi hanno dimostrato come all’interno di *una stessa organizzazione* possono coesistere differenti strutture gerarchiche (e del lavoro), a seconda dell’ambiente di riferimento del singolo ufficio o reparto.
- Ad esempio, la differenza del lavoro nel settore di ricerca e sviluppo rispetto a quello del settore produzione in ambito aziendale.

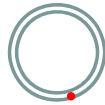


- Alcune organizzazioni intersecano la struttura gerarchica tradizionale con quella corta (e, analogamente, intersecano due opposte modalità di strutturare il lavoro) per fronteggiare specifiche esigenze, con la c.d. **struttura a matrice**.
- Nella **struttura a matrice**, i dipendenti rispondono del loro lavoro ordinario secondo modalità di esecuzione e controllo tradizionali (es. lavoro formalizzato e standardizzato, gerarchia lunga, ecc.); tuttavia, al bisogno, possono essere coinvolti in attività a progetto da eseguire in team con dipendenti appartenenti ad altri uffici, secondo modalità di lavoro e gerarchia flessibili, ma temporanee.



Preparazione specializzata

- Secondo R. K. Merton (*“Social Theory and Social Structure”*) la *preparazione specializzata* dei singoli dipendenti se troppo specifica e non aggiornata ai cambiamenti avvenuti in materia professionale può diventare disfunzionale all’organizzazione stessa.
- Non a caso, nella sua analisi delle possibili conformazioni della devianza, egli identificò il *comportamento ritualistico* con quello del (“cattivo”) burocrate.



Concorsi pubblici, carriera e lavoro a tempo pieno

- I concorsi pubblici offrono una garanzia all'organizzazione per accogliere al proprio interno personale oggettivamente qualificato.
- Gli stessi possono essere utilizzati anche per regolare il “mercato” interno del lavoro e organizzare gli avanzamenti di carriera.
- La gestione della carriera è uno dei principali strumenti ad appannaggio del management dell'organizzazione per attuare il *governo delle persone*.



Segreto d'ufficio e separazione tra vita pubblica e privata

- L'avvento dei mass media ha rivoluzionato il mondo della comunicazione e, di conseguenza, il passaggio delle informazioni.
- Dal punto di vista della segretezza d'ufficio ciò ha comportato:
 - la differenziazione di vari livelli di segretezza dell'informazione (e di sanzioni, in caso di infrazione) e la nascita del bisogno (in determinate circostanze) della fuga di notizie;
 - la diffusione informatica ha ampliato enormemente la mole dei contenuti informativi e abbassato di conseguenza la soglie del loro (possibile) controllo;
 - si sta passando dalla tutela rigida del segreto industriale all'uso di esperti "esterni" e del loro know-how, (nonostante gli stessi possano collaborare anche con altre organizzazioni).



Stipendio monetario e burocrazie ibride

- Fanno eccezione alla regola dello stipendio monetario fisso i lavori compresi nelle c.d. **burocrazie ibride** (presenti soprattutto nel settore privato), per i quali è prevista una parte dello stipendio fissa, retribuita dall'azienda, assieme ad una parte variabile, derivante – in qualche forma – dall'attività svolta coi clienti.



Non possesso degli strumenti di lavoro

- In generale, il principio della netta separazione tra patrimonio privato e pubblico (dell'organizzazione) è tuttora presente, tant'è che ai dipendenti non è formalmente concesso l'uso privato dei beni appartenenti all'organizzazione. Così come ai membri che appartengono a quest'ultima non dovrebbe essere domandato l'uso di mezzi propri per svolgere il lavoro richiesto.
- Ad ogni modo, un certo livello di tolleranza nell'uso di beni pubblici per scopi privati in ogni organizzazione è più o meno tacitamente consentito.



Bibliografia di riferimento del § 1

- Pichierri A., *cap. 3*
- Bonazzi G., *cap. 1*



2. Sistema sociale e sistema socio-tecnico

Definizione di sistema sociale

- “Complesso di posizioni o ruoli, occupate o svolti da soggetti individuali o collettivi i quali interagiscono mediante comportamenti, azioni, attività di natura specifica (economica, politica, educativa, religiosa, sportiva, ecc.), nel quadro di norme regolative e di altri tipi di vincolo che limitano la varietà degli atti consentiti a ciascun soggetto nei confronti degli altri. La trama dei rapporti e delle relazioni relativamente stabili, indipendenti dalla identità degli individui o collettività coinvolti nel Sistema sociale a un dato momento, che derivano da tali norme, costituiscono la struttura del Sistema sociale (...)” [Gallino, p. 589].



- “(...) Requisito necessario affinché un qualsiasi insieme di soggetti individuali o collettivi possa venire studiato come un Sistema sociale è che le interazioni specifiche tra i componenti presi in esame siano più intense, o abbiano natura distinta, rispetto alle interazioni dei componenti stessi con altri; questi ultimi saranno allora considerati come elementi della situazione o *ambiente* del Sistema sociale in oggetto, ovvero di altri sistemi (...)”. [Gallino, p. 589].



- Sono dunque elementi costitutivi di un sistema sociale:
 - i ruoli sociali;
 - l'insieme di rapporti (relazioni) di interdipendenza tra un certo numero di attori (sulla base o in funzione del proprio ruolo);
 - le norme regolatrici dei suddetti rapporti;
 - la presenza di un confine che separa il Sistema sociale dal suo ambiente (p. es. altri sistemi sociali).



Le proprietà principali del sistema sociale

Nello specifico, le caratteristiche principali che identificano un Sistema sociale sono [Gallino, pp. 592-593]:

1. le unità costitutive (inter)azioni e ruoli (non vanno confusi ruoli specifici per il sistema di riferimento e personalità degli attori individuali);
2. i confini (azioni, simboli, spazi, ecc.) che delimitano e distinguono il sistema dal suo ambiente (altri sistemi di vario tipo);



3. l'*apertura* del sistema (un sistema sociale è sempre aperto, ovvero attraverso i suoi confini scambia continuamente risorse materiali e informazioni con l'ambiente fisico e con gli altri sistemi sociali);
4. le norme atte a *regolare* internamente il sistema (da notare che vi è una relazione *inversa* tra costruzione normativa – regolazione standardizzata dell'operatività del sistema – e la possibilità di singoli attori di influenzare la struttura o il funzionamento dello stesso sistema);



5.i **problemi funzionali** per la *sopravvivenza* di un sistema sociale, ovvero:

- ✦ impedire che i suoi membri si riducano di numero tanto da pregiudicare il raggiungimento degli scopi che giustificano l'esistenza del sistema (*problema del reclutamento*);
- ✦ conciliare gli scopi del sistema con la volontà (gli scopi) dei singoli membri (*problema del consenso*);
- ✦ scambiare con l'ambiente esterno risorse (materiali e informative) necessarie per il suo funzionamento con risorse prodotte dal sistema (*problema dell'adattamento 1*);
- ✦ essere in grado di mutare (modificare la propria struttura normativa e/o relazionale) per rispondere a eventuali cambiamenti dell'ambiente esterno (*problema dall'adattamento 2*);
- ✦ limitare il sorgere di conflitti interni (*problema del controllo*);



6. un certo grado di **differenziazione** (funzionale) interna (più un sistema sociale cresce e più ha necessità di sviluppare al suo interno sotto-sistemi sociali con funzioni specifiche).

- 
- Occorre peraltro notare che poiché ogni sistema (sociale) è un tutto formato da parti che *tende* a mantenere uno stato di *equilibrio*, in caso di mutamento di una singola parte – che comporta una qualche modifica nel sistema nonché un’alterazione dello stato di equilibrio originale – avviene una corrispettiva retro-azione (*feed-back*) del sistema nei confronti di quella parte.
 - Il *feed-back* è un meccanismo di auto-regolazione del sistema, che può assumere connotati positivi (il cambiamento della parte viene accettato ed il sistema si altera di conseguenza) o negativi (il cambiamento viene rifiutato, quindi inibito).



- **Definizione di sistema socio-tecnico**
- Nella Sociologia industriale e del lavoro contemporanea si usa l'espressione Sistema socio-tecnico per designare “determinate proprietà di ogni complesso di elementi umani e tecnici, raggruppati in uno spazio delimitato e fra loro interdipendenti, che operano congiuntamente per ottenere un dato scopo produttivo. Scopo natura e grandezza del complesso possono variare di molto senza che vengano meno le proprietà che permettono di considerarlo come un sistema: un gruppo di lavoro, un'officina, un ufficio, un'azienda, un negozio, ecc.” [Gallino, p. 594].
- “L'espressione vuole connotare che in tali complessi sono sempre presenti e operanti contemporaneamente un sistema tecnico e un sistema sociale, dal tipo di accoppiamento che si realizza tra i due dipende il risultato globale dell'attività del complesso” [*ibidem*].



- **Caratteristiche principali dei sistemi socio-tecnici**
- I Sistemi socio-tecnici:
 - sono *sistemi aperti*, ovvero scambiano continuamente con l'ambiente esterno una serie di risorse in entrata (input) e in uscita (output) che condizionano le variazioni del loro ambiente interno, nonché i rapporti con lo stesso ambiente esterno, e ne sono a loro volta influenzate;
 - godono di una *stabilità dinamica*, ovvero sono capaci di passare spontaneamente a gradi superiori di eterogeneità e di complessità, continuando a operare con efficacia e mantenendo un ambiente interno relativamente soddisfacente e *in equilibrio*;
 - devono condurre i valori della propria *varietà* verso parametri stabiliti (e voluti). Ovvero attraverso una regolazione ed un controllo del lavoro (sia manuale che intellettuale) debbono gestire al meglio le risorse, di vario genere, di cui il sistema dispone e fa uso.



- debbono ricercare una *ottimizzazione congiunta* delle funzioni *tecniche* (sistema tecnico) e *sociali* (sistema sociale) del sistema complessivo (socio-tecnico).
- devono *controllare i confini (interni)*, ovvero è bene che tutti i sotto-sistemi (in particolare modo quelli con funzioni direttive) dei Sistemi socio-tecnici rispettino le proprie funzioni e non le travalichino. Nello specifico, i sotto-sistemi direttivi debbono limitarsi ad assicurare il regolare afflusso delle risorse necessarie (materiali, umane, conoscitive) per le attività svolte dagli altri sotto-sistemi e controllarne gli output, evitando di interferire in qualsiasi modo con la struttura o l'attività interna dei vari sotto-sistemi (se non necessario) [Gallino, pp. 595-596].



3. L'organizzazione come sistema

- Un'*organizzazione* può quindi essere efficacemente rappresentata come un sistema (sociale o socio-tecnico) aperto, che opera e sussiste per mezzo di scambi di risorse (input/output) con l'ambiente nell'ambito di un processo complessivo di adattamento.
- Elementi validi per un “inquadramento” del tipo di organizzazione possono dunque essere desunti dall'analisi:
 - delle risorse materiali (capitale finanziario, risorse umane, energia, materie prime, ecc.) ed immateriali (informazioni, conoscenze, legittimazione culturale, ecc.) in ingresso [*input*];
 - delle risorse (prodotti, servizi, pubblicità, ecc.) in uscita [*output*] con relative modalità;
 - tipo ed importanza di velocità del processo [*throughput*].



- Tra gli elementi (risorse *in ingresso*) che caratterizzano maggiormente le attività e la struttura delle organizzazioni uno tra i più importanti è rappresentato dal capitale umano, ovvero dal personale che, inserito in un contesto organizzativo, deve assumere ruoli predefiniti per mezzo dei quali (e grazie ad essi) relazionarsi con altrettanti ruoli (e rispettivi attori).
- Da questo punto di vista, le organizzazioni sono innanzi tutto *sistemi cooperativi*, nel quale i soggetti si presentano come una variabile di assoluto rilievo.



3.1. L'organizzazione come sistema cooperativo: C. Barnard

- Tra i primi studiosi che si occuparono di sottolineare l'importanza del fattore umano per le organizzazioni vi fu Chester Barnard (*Le funzioni del dirigente*, 1938), secondo cui risulta impossibile comprendere il funzionamento delle organizzazioni a prescindere dagli obiettivi che spingono gli individui a prenderne parte ed operare nelle organizzazioni.
- Secondo questo Autore, infatti, risulta essenziale comprendere in che modo una organizzazione riesca a perseguire i propri obiettivi e consenta a coloro (individui) che ne fanno parte di soddisfare, contemporaneamente, i loro scopi specifici.



Una sintesi suggestiva e allo stesso tempo chiara del “problema” (e della soluzione) si può ricavare dalla **parabola del masso** che Barnard propone:

- (1) un'organizzazione nasce come commistione di una componente *informale* (le persone comunicano – in vario modo – tra di loro) e di una *formale* (la decisione di perseguire uno scopo comune).

Essa è peraltro in grado di far raggiungere obiettivi impossibili per i singoli. In questo senso è una *realtà emergente*, superiore alla somma delle singole parti.

Ogni organizzazione è così un *sistema cooperativo* il cui scopo non è più dei singoli membri, ma è dell'intera organizzazione che essi hanno formato.



(2) Occorre sempre distinguere tra scopi dell'organizzazione e moventi dei soggetti che vi partecipano. I manager o comunque i capi del personale debbono tenere conto anche degli *aspetti motivazionali dei dipendenti* e non soltanto dei fini organizzativi.

Giacché l'organizzazione è un sistema cooperativo l'adesione alla stessa deriva dal *consenso* dei singoli membri.

Problema fondamentale dei dirigenti è riuscire a mobilitare un insieme di persone per uno scopo che non è il loro, offrendo però degli *incentivi* sufficienti a soddisfarli.



(3) In ogni organizzazione, accanto all'insieme delle relazioni formali sussistono insiemi di relazioni informali, ed entrambi gli elementi si rivelano indispensabili per la riuscita delle attività organizzative.

L'organizzazione *reale* non è di fatto riducibile all'insieme dei rapporti codificati prevista, ad esempio, dal tipo ideale *weberiano* di burocrazia.



Sulla base di queste premesse, Barnard sostiene che ogni membro (individuo) appartenente ad una organizzazione è depositario di una *doppia personalità*: una *personalità organizzativa* ed una *personalità individuale*.

- La *personalità organizzativa* corrisponde al modo con il quale viene svolto il *ruolo* che compete al singolo.
- La *personalità individuale* riguarda invece il rapporto motivazionale che lega il singolo alla organizzazione: qual è il suo contributo e cosa egli ne ricava.
- Il *rapporto* tra personalità organizzativa e personalità individuale è costitutivamente complesso e potenzialmente conflittuale.



- Queste specifiche portarono C. Barnard a definire una coppia di concetti in grado di identificare le due dimensioni dell'azione organizzativa *dal punto di vista cooperativo*.
- Con *efficacia* Egli voleva misurare il grado con cui l'organizzazione riesce a raggiungere i suoi obiettivi.
- Con *efficienza*, invece, C. Barnard voleva misurare il grado in cui i moventi personali che spingono a partecipare ad una data organizzazione risultano soddisfatti.



- Le quattro risultanze degli “incroci” tra queste variabili designano altrettante possibili “situazioni” per una organizzazione, che può quindi essere:
 - efficace ed efficiente (situazione ideale);
 - efficace e non efficiente;
 - non efficace ma efficiente;
 - non efficace e non efficiente.
- La situazione ideale è quella maggiormente difficile da realizzare, per raggiungere la quale è opportuno seguire le norme *dell'economia degli incentivi e della persuasione*.



- Nella prospettiva dell'*economia* degli *incentivi* e della *persuasione* si presuppone che i singoli continueranno a partecipare ad una organizzazione fintanto che i benefici che ricavano da essa superano i costi necessari per farne parte.
- Da parte sua, l'organizzazione per assicurarsi l'adesione dei propri membri deve soddisfare le aspettative delle persone, potendo impiegare:
 - incentivi materiali (es. retribuzione, carriera, ...) e morali (es. prestigio derivante dall'appartenenza all'organizzazione);
 - la persuasione, ovvero attivare dei processi miranti a modificare le aspettative dei soggetti di modo tale che gli incentivi della organizzazione vengano percepiti come soddisfacenti (p. es. tramite la coercizione, la mobilitazione ideologica, l'istruzione, l'educazione, ecc.).



- Alcune precisazioni sul modello dell'economia degli incentivi e della persuasione:
 1. il calcolo dei benefici e dei costi, da parte del singolo dipendente, è soggettivo;
 2. non vanno mai sottovalutati gli incentivi di ordine morale, in quanto spesso godono di un peso specifico rilevante nel giudizio soggettivo del singolo nei confronti della organizzazione;
 3. ogni organizzazione presenta un certo grado di “solvenza” o “insolvenza”, ovvero agli aderenti offre benefici *personali* superiori o inferiori ai costi da essi sostenuti per farne parte. Tale condizione, per essere definita, deve però tenere conto che le attività delle organizzazioni risulterebbero impossibili ai singoli come tali nonché della forte componente soggettiva in questo tipo di giudizio.



- La creazione di un sistema cooperativo che presenti un efficace equilibrio tra contributi dei membri ed incentivi organizzativi è generata da una *autorità* ritenuta *legittima e competente*.
- Una autorità è legittima quando fa leva su incentivi di ordine morale...
- ...ed è competente quando i suoi ordini sono conformi ai codici di efficacia e correttezza procedurale. Ovvero quando:
 - sono compresi;
 - non sono in contrasto con i fini dell'organizzazione;
 - sono compatibili con gli interessi legittimi delle persone che li devono eseguire;
 - sono concretamente eseguibili.



- Chi gestisce l'autorità in una organizzazione non può pretendere che si realizzi una coincidenza tra motivazioni personali e fini organizzativi, bensì può cercare di esprimere una leadership efficiente garantendo anche una adeguata soddisfazione delle prime, con l'obiettivo di ampliare *l'area di indifferenza*, ovvero il numero degli ordini che vengono considerati indiscutibilmente accettabili da parte dei dipendenti.



- Per espandere l'area di disponibilità alla collaborazione da parte dei membri, il dirigente deve svolgere adeguatamente tre funzioni:
 1. assicurare un efficiente e valido sistema di comunicazioni (formando i ruoli, acquisendo il personale, ecc.);
 2. garantire il regolare e costante afflusso delle risorse necessarie al funzionamento dell'organizzazione;
 3. stabilire (secondo modalità cooperative) i fini della organizzazione e, di conseguenza, anche i compiti individuali.
- Di conseguenza il dirigente è visto da Barnard come un abile direttore del gioco cooperativo che opera in maniera poco visibile e molto discreta.



- Il bravo dirigente dovrebbe possedere le doti del comando: *complessità morale* e spiccato *senso di responsabilità*.
- *Complessità morale*: essere consapevoli della pluralità di codici di comportamento che governano le diverse sfere delle relazioni sociali;
- *Senso di responsabilità*: un orientamento (meta-codice) che garantisca – nonostante la complessità morale – un indirizzo d'azione stabilmente coerente con l'interesse dell'organizzazione (quindi motivato nonché motivabile).



3.2. L'organizzazione come sistema cooperativo: H. Simon

- Un altro studioso fondamentale dei problemi legati alle organizzazioni fu Herbert Simon.
- Simon concordava con Barnard in merito al fatto che:
 - le organizzazioni vanno interpretate come sistemi cooperativi;
 - l'equilibrio tra contributi e incentivi è la condizione indispensabile per l'esistenza delle organizzazioni.
- La sua analisi peraltro si incentrava non tanto sugli aspetti meramente motivazionali dei membri dell'organizzazione bensì sui processi decisionali (dei singoli che vi operano) che avvengono continuamente all'interno delle organizzazioni.
- A tale riguardo, occorre evidenziare che *tutte le decisioni umane sono frutto di una razionalità limitata, che quindi presenta sempre un certo grado di rischio e soggettività.*



- Secondo Simon *l'organizzazione reale è lontana e non riducibile a quella meramente formale*, in quanto costituita – di fatto – da persone che, svolgendo compiti ed assumendo ruoli, non fanno altro che *decidere in continuazione*.
- Di conseguenza, per Simon l'unità di analisi essenziale delle organizzazioni è la decisione. L'organizzazione, in tal senso, rappresenta “uno schema che fornisce a ogni appartenente [al gruppo di persone che opera al suo interno] buona parte dell'informazione, delle premesse, degli obiettivi e degli atteggiamenti che influenzano le sue decisioni”.
- Gli esseri umani, del resto, operano esclusivamente per mezzo di una razionalità limitata, a causa dei propri limiti cognitivi, etici, culturali, emotivi e sociali, al punto che le decisioni, di fatto, vengono prese secondo il criterio della soddisfazione, non della massima efficienza.



- Alla base di ogni processo decisionale vi sono due categorie di giudizi:
 - **giudizi di fatto** (riguardanti eventi presenti nel mondo sensibile e sempre verificabili);
 - **giudizi di valore** (esprimono una preferenza – etica, estetica, ideologica, emotiva, ... – per un certo stato di cose).
- A loro volta, le decisioni in astratto si possono generalmente distinguere tra quelle concernenti:
 - **mezzi per raggiungere un fine** (poggianti su giudizi di fatto);
 - **scelta dei fini** (poggianti su giudizi di valore).
- Di fatto, però, secondo Simon **esiste un continuum tra mezzi e fini**, tale per cui il fine raggiunto diventa a sua volta un mezzo per raggiungere un fine successivo.
- Cosicché **ogni azione ha in sostanza due aspetti: rappresenta il fine dell'azione precedente così come il mezzo per la successiva.**



- Il continuum tra mezzi e fini comporta:
 - (1) l'impossibilità di valutare la bontà di uno scopo prescindendo dai mezzi impiegati per raggiungerlo.
Il desiderio (valore) che muove una azione non può prescindere da una valutazione (di fatto) sui mezzi necessari al singolo per raggiungerlo.
Lo stesso continuum mezzi-fini va dunque considerato come un *processo* che si ridefinisce continuamente, sulla base delle progressive valutazioni riguardanti le conseguenze delle azioni da parte dei soggetti;



(2) questa catena di decisioni (dove le precedenti sono strumentali per le successive) garantisce la coerenza del comportamento umano in un senso “orientato” razionalmente.

Secondo Simon, il grado di coerenza tra mezzi e fini esprime peraltro il carattere e – perfino – la personalità di un individuo.

“Ciò che la persona vuole e ama influenza ciò che la persona vede, e ciò che vede influenza ciò che vede e ama”.



- (3) il continuum mezzi-fini nella sua interezza, per ogni essere umano, dotato di razionalità limitata, è sempre – in una certa misura – vago ed incompleto. Ciò accade, in particolare, quanto più il fine è remoto.

Anche nelle organizzazioni, per esempio, il lavoro è orientato verso obiettivi intermedi e predisposto secondo programmi limitati, ma non vi è consapevolezza – a tutti i livelli – circa la catena complessiva dei mezzi-fini.



- Secondo Simon *l'organizzazione è un sistema cooperativo* che non si limita a coordinare i compiti dei membri per raggiungere certi obiettivi, bensì *accumula nel tempo la memoria delle esperienze* (attività di coordinamento, decisioni prese, risultati acquisiti, eventi, errori, ecc.).
- Il *tempo* è quel fattore basilare che permette lo svolgersi di un processo di apprendimento che consenta di selezionare e codificare i saperi utili al fine di fronteggiare i vari problemi che l'organizzazione deve affrontare.
- L'esperienza passata, conservata nella memoria, nonché la formalizzazione dei migliori (più adatti, secondo le esperienze avute) modi di operare rappresentano i modi più efficaci che una organizzazione possiede per ampliare la *razionalità limitata* delle sue decisioni.



- Ogni organizzazione prevede dunque per i propri membri *una vasta serie di decisioni routinarie*, da prendere facendo ricorso alle *procedure prestabilite*, ed un *numero ridotto di decisioni critiche* per le quali non è comunque lasciata libera la discrezionalità del singolo, in quanto sono previsti alcuni orientamenti o criteri di base pre-codificati, anch'essi tramite procedure.
- Le procedure, oltre a programmare (rigidamente o meno, a seconda del tipo) le decisioni, servono per ridurre l'incertezza del decisore. In situazioni critiche (ovvero di massima incertezza) le esigenze di una razionalità piena imporrebbero probabilmente l'inazione, eventualità spesso impensabile per un'attività inerente ad una organizzazione. Le procedure invece forniscono indicatori – testati almeno probabilisticamente in precedenza – per agire secondo un principio di razionalità limitata allo specifico problema.



- Nel complesso, secondo Simon gli uomini all'interno delle organizzazioni decidono:
 - cercando una soluzione soddisfacente e non ottimale;
 - in maniera progressiva;
 - cercando di affrontare un problema per volta;
 - facendo ricorso a programmi di azione già disponibili;
 - eseguendo il programma di azione prescelto in semi-indipendenza da altri programmi (la connessione con le altre parti delle attività non è mai piena – il rischio sarebbe quello dell'immobilità o congestione assoluta).



3.3. L'organizzazione come sistema cooperativo: D. Roy

- Il ricercatore Donald Roy lavorò per un anno in una fabbrica di prodotti meccanici e in qualità di *osservatore partecipante* maturò importanti considerazioni sugli effetti concreti del sistema della *cooperazione* e, in generale, dei *rapporti informali* nell'ambito di una organizzazione produttiva che *incentivava* il lavoro dipendente *a cottimo individuale* (ovvero in base al livello di produttività del singolo).



Nello specifico, la sua ricerca evidenziò che:

- il sistema di incentivi a cottimo era motivo di conflitto tra management;
- il sistema a cottimo era disfunzionale (a tratti contrario) rispetto alla produttività;
- il sistema informale di tipo cooperativo costituito dalle squadre (capi-squadra compresi) di lavoratori cooperava al fine di falsare i risultati della produttività a cottimo, anche per umanizzare i ritmi di lavoro;
- la risposta dell'operaio esperto al cottimo prendeva talvolta la forma del gioco personale, come risposta soggettiva non di carattere economico ad uno stimolo che si credeva facesse leva solo sull'interesse economico del lavoratore.



3.4. L'organizzazione come sistema cooperativo: M. Crozier

- “L'uomo non è soltanto un braccio e non è soltanto un cuore. L'uomo è una mente, un progetto, una libertà”.
- Per comprendere (e migliorare) il funzionamento di una organizzazione occorre integrare (1) l'analisi e la progettazione razionale dei compiti affidati ai lavoratori (scuola classica) con (2) l'attenzione alla psicologia delle persone che vi sono impegnate (scuola delle *human relations*) e (3) la *comprensione delle strategie personali dei lavoratori*.



- In ogni organizzazione sono presenti tante “razionalità private” quante sono le persone che in essa operano.
- Ognuna di queste elabora strategie razionali per raggiungere i propri obiettivi all’interno della organizzazione.
- Queste rischiano però di generare “circoli viziosi”, ovvero la somma delle strategie personali (a cui conseguono determinati comportamenti) animano processi di deriva disfunzionale di cui diviene vittima l’organizzazione.



- Secondo Crozier il potere consiste nella capacità di *controllare i margini di incertezza* presenti nei rapporti con gli altri soggetti, ovvero di prevedere l'altrui comportamento (e rendere non prevedibile il proprio).
- Da ciò deriva che:
 - il potere non è l'autorità formale;
 - il singolo cerca sia di preservare il proprio potere (margine di incertezza) che di eliminare quello altrui;
 - questi elementi combinati con le strategie personali dei singoli rischiano di generare circoli viziosi all'interno delle organizzazioni.



- Nel suo *Il fenomeno burocratico* [1963], dove prende in esame due grandi Amministrazioni statali (Ministero delle Finanze e Monopoli di Stato), Crozier pone in evidenza come le grandi organizzazioni burocratiche siano ben lontane dal tipo ideale weberiano di efficienza, bensì si manifestino come organizzazioni disfunzionali, territorio di molteplici *circoli viziosi*.
- I *circoli viziosi* della burocrazia nascono dalle caratteristiche costitutive della stessa e si concretizzano anche per merito delle strategie personali che i dipendenti (operai, impiegati e dirigenti) pongono in essere per difendere le prerogative acquisite e, in particolare, l'autonomia loro riconosciuta da un ambiente lavorativo – di fatto – de-responsabilizzato e decisamente poco cooperativo.



- In particolare, nel caso specifico dei *Monopoli di Stato* Crozier evidenzia (in un sistema di ruoli essenzialmente suddiviso in: operai di manutenzione, operai di produzione, capireparto e direzione) come gli operai di manutenzione godono di fatto di un vasto potere non figurante dall'organigramma, derivante dal dominio della “incertezza pertinente” riguardante la manutenzione (in particolare la riparazione dei guasti) dell'apparato meccanico-tecnologico, alla base dell'intera attività produttiva.
- Il dominio dell'incertezza – se esclusivo – rende i soggetti titolari dello stesso in grado di tutelare i propri interessi ed attuare le proprie strategie, ovvero consente loro di generare potenzialmente “circoli viziosi”.



Bibliografia di riferimento del § 2 e del § 3

- Pichierri A., *cap. 2*
- Bonazzi G., *cap. 2*
- Gallino L., *Dizionario di Sociologia*, Utet, Torino, 2006.



4. L'approccio istituzionalista all'organizzazione

- L'approccio istituzionalista (trasversale a diverse scienze sociali) in campo sociologico tende ad osservare ed analizzare i fenomeni sociali essenzialmente partendo da due presupposti fondamentali:
 - l'agire umano non è riducibile alla mera dimensione razionale (rispetto allo scopo), bensì è influenzato da una molteplicità di fattori (culturali, sociali, simbolici, ecc.);
 - l'ambiente in cui un attore (singolo o collettivo) agisce condiziona ampiamente il comportamento e le azioni di quest'ultimo. Le istituzioni sociali sono una componente dell'ambiente di primaria importanza, in qualità di *struttura in grado di retroagire anche sulle azioni che l'hanno determinata*.



- Nel campo specifico della sociologia delle organizzazioni questo approccio comporta, nello studio dei fenomeni organizzativi, una particolare attenzione verso gli aspetti “ambientali” delle organizzazioni, ovvero cerca di comprendere lo strutturarsi ed il mutare delle organizzazioni sulla base del rapporto che esse hanno con il più ampio quadro istituzionale (ambiente socio-culturale) di cui fanno parte.



4.1. L'approccio istituzionalista: Ph. Selznick

- Philip Selznick è considerato il padre della prima fase dell'istituzionalismo nell'analisi organizzativa. I tratti distintivi del suo pensiero risultano complessivamente tre:
 - concezione delle *organizzazioni come sistemi sociali* (funzionalismo);
 - l'enfasi sulle *influenze di centri di potere esterno (istituzioni)* che cercano di condizionare le organizzazioni;
 - *concezione negativa del mutamento*, quale adattamento alle influenze degenerative dell'ambiente esterno (istituzioni) delle organizzazioni.



- Alle fondamenta della prospettiva di analisi proposta da Selznick si trovano soprattutto il contributo di Roberto Michels per lo studio delle organizzazioni (in particolare i partiti – dalla cui analisi l'Autore teorizzò la sua celebre *legge ferrea dell'oligarchia*) nonché un'osservazione empirica principalmente incentrata sulle organizzazioni di carattere pubblico o semi-pubblico (ovvero altamente burocratizzate).



- Sin dalla sua prima celebre [1942-1943] ricerca sulla Tennessee Valley Authority evidenzia come nelle organizzazioni (di modello burocratico):
 - le relazioni formali sono solo uno degli aspetti del complesso sistema sociale *concreto* di cui fanno parte;
 - ogni organizzazione opera in un ambiente che non è neutro ma che invece tende ad influenzarla.



- Da ciò egli ricava “l’inevitabile paradosso di ogni organizzazione”: le persone (*ambiente interno*) e *l’ambiente esterno* sono indispensabili affinché l’organizzazione possa esistere, ma contemporaneamente sono una costante causa di problemi, conflitti e, talvolta, di spinte distruttive per l’organizzazione.
- Inevitabilmente la struttura formale di ogni organizzazione non può rendere conto di questi due fattori, ovvero si discosta più o meno ampiamente dalla organizzazione reale.



- La TVA nacque con il Tennessee Valley Authority Act del 1933 per volontà del Presidente F.D. Roosevelt, in qualità di Ente sia investito di ampi poteri pubblici che di una vasta flessibilità operativa (da impresa privata).
- Ciò fu possibile in quanto la TVA venne liberata da vari controlli amministrativi (snellimento burocratico) e godeva di una ampia autonomia finanziaria (il finanziamento veniva assegnato annualmente).



- La peculiarità giuridica e amministrativa della TVA provocò diverse polemiche nell'opinione pubblica locale, giacché da diversi era ritenuta una organizzazione che – coniugando il potere dello Stato con i benefici dell'impresa privata – costituiva un soggetto potenzialmente responsabile di concorrenza sleale nell'ambito dell'economia di libero mercato.
- Per rispondere alle polemiche i dirigenti della TVA potevano scegliere tra (1) una *attuazione autoritaria dei programmi* dell'ente ed una (2) *concertazione degli stessi con le istituzioni e la popolazione locale*.
- *Per ottenere il consenso* di queste ultime, optarono per la seconda via.



- La *via della concertazione* con il *territorio* (popolazione e mondo delle associazioni) rivelò presto che quest'ultimo era animato da *gruppi di potere* distinti e non di rado in contrapposizione, cosicché la condivisione dei programmi dell'Ente si ridusse ad una sua particolare sensibilità verso le istanze promosse dai gruppi meglio organizzati, ovvero quelli rappresentativi delle classi più agiate, talvolta a discapito degli appartenenti agli strati più poveri.



- Per realizzare la concertazione la TVA impiegò l'istituto della **cooptazione**: un “processo di assorbimento di nuovi elementi nella direzione o nella struttura che determinano la politica di una organizzazione, come mezzo per prevenire le minacce alla sua stabilità e alla sua esistenza”.



- Per Selznick esistono due tipi di cooptazione:
 - **formale** - prevede l'ampiamiento degli organi direttivi o la creazione di nuovi ruoli;
 - ✦ la si può utilizzare in caso di contestazione della legittimità di un ente oppure per incrementare la partecipazione di più vasti strati della popolazione;
 - **informale o sostanziale** - serve per fronteggiare le minacce derivanti da centri di potere esterni;
 - ✦ può essere realizzata inserendo negli organi decisionali dell'ente membri dei centri di potere (temuti) oppure attuando i programmi da questi proposti.

- L'ideologia della organizzazione, secondo Selznick, corrisponde allo strumento che la stessa possiede per legittimarla (ottenere consenso) di fronte all'ambiente.
- Rispetto alla coerenza ideologica di un ente la cooptazione formale è facilmente giustificabile in termini ideologici (si tratta di un ente a carattere pubblico nello specifico), la cooptazione informale invece rappresenta un motivo di forte incoerenza (e di scarsa giustificazione) in termini ideologici.



- La storia della TVA ha dimostrato (nel caso specifico) come gli effetti (negativi) della cooptazione sostanziale eliminarono quelli della cooptazione formale, e finirono con condizionare a tal punto i programmi e gli interventi della TVA da rendere l'ente – a tratti – al servizio di interessi particolari di alcuni centri di potere (istituzioni) esterni (ovvero facenti parte dell'*ambiente*).
- Solo la parte “tecnica” del programma venne realizzata, giacché la parte “sociale” venne ampiamente tradita.



- Un altro importante studio di Selznick fu incentrato sulla leadership nelle organizzazioni, mirante a comprendere il ruolo che la leadership esercita nel rapporto tra organizzazione ed ambiente (*istituzioni ovvero centri di potere*) esterno.
- Per fare ciò egli operò una distinzione tra:
 - organizzazioni strumentali, che si limitano a svolgere servizi tecnici,
 - ✦ in cui contano l'efficienza amministrativa e l'efficacia delle procedure;
 - organizzazioni (istituzioni) capaci di una progettualità politica,
 - ✦ in cui contano la capacità di definire (e propagandare) valori in grado di attribuirgli una identità.



- Egli peraltro distinse le decisioni prese all'interno di una organizzazione in:
 - *decisioni di routine* (tipiche delle organizzazioni di servizio) e
 - *decisioni critiche* (tipiche della leadership, servono per definire i valori e gli scopi di una organizzazione).
- Le decisioni critiche caratterizzano le *istituzioni*, in quanto *organizzazioni politiche*.



- La leadership non è mai meramente passiva (influenzata dall'ambiente) giacché è sempre un elemento creativo che – svolto da individui o gruppi (dirigenti) – si dovrebbe occupare di quattro funzioni:
 1. *definire la missione e il ruolo dell'istituzione* (ovvero una prospettiva generale di azione a cui subordinare le attività di routine);
 2. *incorporare lo scopo della istituzione* (trasmettendo gli scopi e lo spirito dell'organizzazione al fine di creare una identità collettiva);
 3. *difendere l'integrità istituzionale* (gestendo il patrimonio identitario ed esperienziale creato);
 4. *comporre i conflitti interni* (mediandoli o ricomponendoli con un atto autoritario).

- I principali rischi di deriva per una leadership secondo Selznick risultano essere:
 - possibile *fuga nella tecnologia* (i mezzi divengono surrogati dei fini);
 - *opportunismo* (una gestione “a cabotaggio” con fini a breve scadenza);
 - *utopismo* (proposte di fini irraggiungibili, sulla base di convinzioni meramente ideologiche).



- In definitiva, gli elementi costitutivi del pensiero critico di Selznick risultano essere incentrati (1) sull'azione “perturbativa” dall'**ambiente interno delle organizzazioni**, dettato dai seguenti elementi:
 - la complessità delle persone e la loro implicita azione di *resistenza* nei confronti delle organizzazioni;
 - la carenza di previsione e controllo della struttura formale rispetto a questi elementi interni;
 - il nascere (frequente e talvolta spontaneo) di processi di *istituzionalizzazione*, tali per cui anche pratiche informali tendono, se ripetute nel tempo e condivise, a divenire prassi di fatto;



- il rischio che attraverso tali processi (imprevisti) di istituzionalizzazione la deviazione rispetto alla norma formale travalichi la dimensione personale e divenga un aspetto strutturale della organizzazione;
- tra le istituzioni informali si trovano “cricche” basate su relazioni personali attraverso cui alcuni membri della organizzazione cercano di influenzare i “luoghi” interni dove si prendono le decisioni per l’organizzazione;
- in tal modo le “cricche” possono deviare (o addirittura degenerare) gli scopi di una organizzazione, così come dimostrarsi funzionali al raggiungimento degli obiettivi.



- nonché (2) **sull'azione nell'ambiente (esterno) all'organizzazione** ovvero dei centri di potere (istituzioni):
 - ogni organizzazione è un sistema sociale che deve mantenere una condizione di equilibrio (garantendo la sicurezza dei membri che vi operano, la comunicazione tra le parti, la continuità della politica, la trasmissione dei valori, ecc.) giustificando (raggiungendo) gli obiettivi per i quali è nata;
 - ogni organizzazione non può prescindere dal mantenere una condizione di equilibrio con il suo ambiente esterno, che a sua volta cerca di influenzare (invadere) l'autonomia (decisionale) della organizzazione;



- ogni organizzazione ha dunque a che fare con la “recalcitranza dei mezzi”, ovvero con gli effetti distortivi che i mezzi esterni (ma anche interni) implicitamente operano, al punto di poter comportare perfino il mutamento (in termini sia di obiettivi che di struttura) dell’organizzazione.



4.2. L'approccio neoistituzionalista

La nuova prospettiva di analisi mira ad evidenziare *perché* organizzazioni di uno stesso tipo tendono all'*isomorfismo*.

- Rispetto all'approccio istituzionale, in generale:
 - cessa la prospettiva sistemico-funzionale;
 - diminuisce l'attenzione soprattutto verso le *istituzioni* esterne alle organizzazioni;
 - cede il pessimismo “di principio” di Selznick;
 - si desidera evidenziare la *rete* di influenze che condizionano variamente le organizzazioni;
 - si sottolinea l'importanza delle “mappe mentali” dei singoli attori.



4.2.1. *L'approccio neoistituzionalista: J. Meyer e B. Rowan*

- Secondo J. Meyer e B. Rowan [*Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*] molto spesso le organizzazioni:
 - o non hanno criteri propri di razionalità, al punto che li “acquisiscono” direttamente dall’ambiente esterno (es. scuole, teatri, associazioni, ecc.);
 - oppure hanno criteri propri (es. impresa economica), che però solitamente sono diversi rispetto a quelli dell’ambiente.
- Ciò che quindi risulta [per loro] interessante indagare è la spinta alla *conformità* ai criteri di razionalità prevalenti che le istituzioni esercitano, soprattutto sulle organizzazioni del secondo tipo (2) – alle quali gli Autori peraltro consigliano “strutture parallele”, una formale (d’immagine cerimoniale) ed una informale (ma sostanziale).



- Difatti, nella attuale società complessa, l'insieme delle istituzioni (*quadro istituzionale*) di un dato contesto (es. Stato) è tanto articolato e normato da influire fortemente non solo sulle attività delle organizzazioni (al punto di favorirne addirittura la nascita).
- Inoltre, il quadro istituzionale genera *miti razionalizzati*, ovvero delle regole istituzionali che – *pur senza il supporto di una valenza oggettiva* – sono legittimate dalla *convinzione* di essere razionalmente efficaci o conformi a un mandato legale.



4.2.2. *L'approccio neoistituzionalista:* *J. Meyer e B. Rowan*

- Per questi Autori, il *campo organizzativo* è “un insieme di organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un’area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori-chiave, consumatori di risorse e prodotti, agenzie di controllo e altre organizzazioni che producono prodotti o servizi simili”.
- Per tale ragione, per studiare una organizzazione occorre indagare sul *campo organizzativo* di cui la stessa è componente.



- Le conseguenze della prospettiva del *campo organizzativo*:
 - i cambiamenti delle organizzazioni sono correlati, in varia misura, con lo specifico campo organizzativo di riferimento;
 - cade la gerarchia delle influenze (istituzioni vs. organizzazioni) tra organizzazioni, a favore di un'ottica reticolare e pluridirezionale;
 - per analizzare i cambiamenti di una organizzazione, occorre dunque adottare un approccio olistico e storico.
- L'isomorfismo è dunque la risultante dell'azione incrociata di tutti gli elementi di un dato *campo organizzativo*.



- L'isomorfismo, peraltro, non è un processo indistinto né omogeneo, ma varia a seconda dei *modi* e dei *tempi* del suo sviluppo.
- Nello specifico, i *modi* si configurano come:
 - isomorfismo *coercitivo*;
 - isomorfismo *mimetico*;
 - isomorfismo *normativo*.
- Mentre i *tempi* si ricollegano direttamente al grado di dipendenza da risorse esterne ed il livello di incertezza di obiettivi specifici.



- Un esempio di ricerca empirica sul cambiamento organizzativo legato al mutamento storico-culturale del campo organizzativo è dato dalla ricerca di Di Maggio sui musei statunitensi (1920-1940):
 - la diffusione sui musei fu guidata a livello nazionale da una rete di organizzazioni (*campo organizzativo*) creata da attori che desideravano modificare struttura e missioni originarie dei musei;
 - le nuove forme organizzative si legittimarono mediante la presunta conformazione all'ideologia progressista di efficienza e democrazia (mito?);
 - la creazione del campo organizzativo si legò alle attività individuali che lavoravano nei musei e cercavano di aumentare e difendere la propria professionalità.



Bibliografia di riferimento del § 4

- Bonazzi G., *cap.3*