

Note introduttive all'analisi delle organizzazioni scolastiche

Domenico Lipari

1. Generalità sulle organizzazioni

Un primo interrogativo al quale proveremo a dare qualche parziale risposta riguarda la natura e l'essenza delle organizzazioni. Ci chiederemo cioè che cosa sono le organizzazioni, ben sapendo che si tratta di un interrogativo piuttosto semplice e al tempo stesso imbarazzante: semplice, perché ciascuno di noi sa per esperienza personale che cosa sono le organizzazioni e, proprio per questo, chiunque intuitivamente è in grado di avere un'idea sia pure approssimativa di un'organizzazione; imbarazzante perché risulta estremamente complicato fornire rappresentazioni o definizioni precise di fenomeni particolari (e quello organizzativo lo è) nelle cui dinamiche siamo costantemente immersi fino al punto che esse fanno parte integrante della nostra vita quotidiana (quale che sia il tipo di attività nella quale siamo impegnati). Basti pensare alla quantità e alla varietà delle organizzazioni con cui entriamo in contatto (più o meno profondo, impegnativo e durevole) nella nostra esperienza quotidiana di attori sociali e nel corso della nostra vita: "Nella società contemporanea si nasce spesso in ospedale, si va all'asilo nido, alla scuola materna, alla scuola elementare e così via: la vita scorre fra le organizzazioni. Si lavora in grandi o piccole organizzazioni e, quando si è liberi dal lavoro, ci si affida alle organizzazioni turistiche, culturali, del tempo libero, oppure si opera volontariamente in organizzazioni che forniscono assistenza ai cittadini, o in organizzazioni ricreative, religiose, politiche" (Strati 1996, p. 19). Ma l'assunzione di consapevolezza della per-

vasività delle organizzazioni¹ – che soltanto da poco più di un secolo è penetrata nel "mondo" della riflessione scientifica al punto da diventare un campo di sapere specializzato – di per sé non aiuta molto a costruire delle definizioni intorno alle quali conseguire un elevato grado di consenso. Proviamoci ugualmente dando per scontato il fatto che ogni definizione – almeno in quest'ambito di discussione – non solo è parziale, ma dovrebbe essere il punto di arrivo di ragionamenti minimamente condivisi e sui quali si siano realizzate convergenze significative.

Riferiamoci all'etimo del termine "organizzazione": le due radici greche *organon* (strumento) ed *ergon* (opera, lavoro) rinviano inequivocabilmente (Rugiadini 1979) al duplice significato di mezzo per raggiungere scopi e di prestazione lavorativa. E' questo, in linea di massima, il senso che comunemente si attribuisce al termine "organizzazione" dando luogo ad un'interpretazione (radicatissima nel senso comune, ma anche in gran parte della letteratura corrente) secondo la quale l'organizzazione sarebbe un mero strumento prevalentemente associato al

¹ Si tratta di una pervasività che non riguarda solo le società contemporanee, ma tutte le società storiche conosciute poiché non è azzardato sostenere che le società cominciano a nascere nel momento stesso in cui gli uomini hanno cominciato a trovare soluzione ai loro bisogni attraverso la capacità di "produrre" organizzazione: si pensi alle prime rudimentali forme di difesa oppure, in epoche più evolute, all'organizzazione, appunto, degli eserciti, alla costruzione di grandi opere architettoniche – le piramidi ad esempio – ecc.

conseguimento di scopi legati alla sfera del lavoro. Una simile visione strumentale e reificante non tiene però in considerazione il fatto che le organizzazioni sono essenzialmente "fatte" da (e di) *attori sociali* – irriducibili a meri oggetti – i quali si associano tra loro in vista del raggiungimento di uno scopo che (più o meno durevolmente) li accomuna e, proprio in questa prospettiva, elaborano modi e forme di collaborazione più o meno rigidamente ordinata e regolata. Questa visione ci porta a *considerare le organizzazioni come dei costrutti sociali i cui protagonisti sono soggetti portatori di interessi, aspirazioni, obiettivi specifici ed accomunati da uno scopo tendenzialmente condiviso ed il cui perseguimento li spinge ad agire insieme*².

2. Alcune rilevanze

Le schematiche considerazioni finora emerse sono sufficienti a segnalare – quale che sia la definizione che si voglia accogliere tra quelle qui riportate (cfr.

² La formulazione volutamente ampia (e non precisa) qui proposta per dar conto dell'idea di organizzazione prescinde dalle definizioni più o meno formalizzate disponibili in letteratura; di esse ne riportiamo qui di seguito alcune. Secondo Etzioni (1964, pp. 11-12), che si rifa direttamente a T. Parsons, "Le organizzazioni sono unità sociali (o raggruppamenti sociali) deliberatamente costruiti e ricostruiti per il raggiungimento di fini specifici. Sono incluse in questa definizione società per azioni, eserciti, scuole, ospedali, chiese e prigioni; sono escluse tribù, classi sociali, gruppi etnici, gruppi di amici e famiglie. Le caratteristiche delle organizzazioni sono: 1) suddivisione del lavoro, del potere e delle responsabilità [...]; 2) presenza di uno o più centri di potere che controllano gli sforzi unitari dell'organizzazione [...]; 3) sostituibilità del personale". Bernoux (1985, p. 108), il cui lavoro si ispira alle elaborazioni di Crozier e Friedberg (1978), mette in evidenza alcuni tratti che caratterizzano le organizzazioni: "divisione dei compiti, distribuzione dei ruoli, sistema di autorità, sistema di comunicazione, sistema di contributi e retribuzioni". Secondo Friedberg (1986, p. 38), le dimensioni costitutive di un'organizzazione, considerata

nota 2) – alcune *rilevanze cruciali* di quel processo d'azione collettivo convenzionalmente denominato *organizzazione*.

La prima rilevanza – che costituisce il fondamento di un'organizzazione – è rappresentata dalla *cooperazione*: è a partire dall'esigenza ontologica del cooperare in vista del raggiungimento di uno scopo comune che si dà *azione organizzata e condivisa da due o più attori*.

Ma la cooperazione tra soggetti associati da uno scopo condiviso rimarrebbe al di qua della soglia delle buone intenzioni se non intervenisse un elemento in grado di specificare le forme concrete che la cooperazione assume perché sia efficace: è la *divisione del lavoro in compiti specializzati* (si tratta della seconda rilevanza) che permette, grazie alla complementarità dei compiti distribuiti tra i partecipanti all'azione, di evitare inutili ridondanze e di convergere verso un obiettivo comunemente definito.

La *divisione del lavoro, se da un lato risponde all'esigenza dell'ordine e dell'economicità delle azioni da svolgere, dall'altro, se lasciata alla spontaneità dei com-*

nella sua essenza di costrutto sociale, sono le seguenti: "una divisione dei compiti e dei ruoli e la loro descrizione spesso dettagliata; una divisione dell'autorità mediante la creazione di una o più scale gerarchiche che devono assicurare la conformità del comportamento di ogni membro agli scopi dell'organizzazione; un sistema di comunicazioni, dunque di relazioni e di interdipendenze, tra i diversi elementi; un insieme di criteri oggettivi finalizzati alla valutazione e al controllo dei risultati dell'organizzazione e, al tempo stesso, degli individui che vi partecipano". Mintzberg (1985, p. 37) enfatizzando la dimensione del coordinamento, definisce l'organizzazione "...come il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento fra tali compiti". Molto sinteticamente, Bonazzi (1997, p. 13) sostiene che il termine "organizzazione" "...denota un ente sociale fondato sulla divisione del lavoro e delle competenze". Infine, Ferrante e Zan (1994, p. 31), sostengono che "...l'organizzazione è una forma di azione collettiva reiterata basata su processi di differenziazione e di integrazione tendenzialmente stabili e intenzionali".

portamenti dei singoli, rischia di favorire logiche di isolamento e chiusura nel compito – ed è l'esatto contrario di ciò che si intende favorire con l'organizzazione. Allo scopo di evitare rischi di questo genere, ovvero allo scopo di rendere effettiva la cooperazione ed utile la divisione dei compiti, interviene un terzo elemento costitutivo dell'agire organizzato (ed è la terza rilevanza che vogliamo segnalare): il *coordinamento dei compiti* distribuiti tra i partecipanti all'azione.

Il coordinamento tra i compiti – che secondo alcuni autori (Mintzberg in primo luogo) costituisce la condizione essenziale perché si possa parlare di organizzazione – è l'azione che consente di integrare tra loro le attività di ciascun membro in modo tale che l'esecuzione dei compiti distribuiti rientri in un disegno unitario (che è/dovrebbe essere il compito globale dell'organizzazione).

Vale la pena soffermarsi brevemente sulla nozione cruciale di coordinamento per descriverne alcune delle principali modalità tra quelle in uso nelle organizzazioni. Seguendo Mintzberg (1991), le principali modalità di coordinamento sono l'adattamento reciproco (o accordo informale), la supervisione diretta, la standardizzazione dei processi lavorativi, la standardizzazione della produzione, la standardizzazione delle specializzazioni (o delle competenze professionali), e la standardizzazione delle norme. Vediamole una per una. *L'adattamento reciproco* "Consiste nell'ottenere il coordinamento mediante la trasmissione di dati da un componente di un'unità operativa all'altro" (Mintzberg 1991, p. 137) e risiede essenzialmente negli scambi, nelle relazioni e comunicazioni informali tra i partecipanti all'azione. *La supervisione diretta* "Consiste nell'ottenere il coordinamento mediante la trasmissione di ordini o istruzioni da una persona a molte altre collegate tra di loro in ragione delle loro funzioni. Tipico il caso del capo che comunica ai dipendenti ciò che devono fare e in che ordine progressivo" (Ivi). *La standardizzazione dei processi lavorativi* realizza il coordinamento "...precisando chiaramente i pro-

cessi lavorativi di dipendenti che svolgono mansioni collegate tra di loro. Gli standard di lavoro di solito vengono predisposti a livello di tecnostruttura e realizzati dal nucleo operativo di base" (Ivi, pp. 137-138), come è evidente nei casi del flusso di una catena di montaggio o dei "passaggi" di un processo lavorativo tipico delle amministrazioni pubbliche. *La standardizzazione della produzione* consegue il coordinamento "...specificando in dettaglio i risultati di attività diverse" (Ivi, p. 139) tra loro per la natura specifica delle operazioni richieste o diverse per gli oggetti di cui tali attività si devono occupare; in questi casi il coordinamento consiste nella definizione previa (quantitativa o qualitativa) degli out-put che l'organizzazione si attende da ciascuna unità. *La standardizzazione delle specializzazioni* (o delle competenze professionali o delle conoscenze) è tipica di ambiti di attività in cui il processo produttivo è caratterizzato da elevati gradi di incertezza dei risultati e, proprio per questa ragione, richiede un elevato grado di autonomia e di capacità/competenza professionale degli operatori; in simili circostanze, la standardizzazione consiste "...nell'ottenere il coordinamento [...] mediante l'adeguato addestramento del personale. E' il caso dei medici che hanno conseguito una specializzazione [...] e che collaborano tra di loro "automaticamente secondo una prassi standardizzata" (Ivi). *La standardizzazione delle norme* garantisce il coordinamento "...controllando le procedure che regolano lo svolgimento di un dato lavoro, generalmente di tutta l'attività di un'organizzazione, in modo che ogni procedura ne rispetti i principi informativi (come accade, ad esempio, negli ordini religiosi)" (Ivi).

Infine (ed è la quarta rilevanza che vogliamo segnalare) il *controllo*, è quel dispositivo che dovrebbe consentire al processo organizzativo la valutazione costante dell'andamento delle operazioni in esso racchiuse. Si tratta di interventi di vario tipo e caratterizzati da differenziati gradi di intensità che in genere insistono

almeno su due dimensioni dell'azione organizzativa: da un lato infatti il controllo riguarda i processi ed i risultati, dall'altro riguarda i comportamenti degli attori implicati ed in particolare la misura in cui tali comportamenti corrispondano tanto ai compiti attribuiti a ciascuno, quanto alle logiche del processo.

3. Forme e configurazioni

Dato un in-put definito (ad esempio, la domanda di un tipo di prodotto o di un servizio) dal quale muovere per prefigurare un costrutto organizzativo, in genere (e in modi più o meno consapevoli ed intenzionali), si elabora un processo, preliminare all'azione, di pre-definizione (progettazione) in base al quale vengono selezionati ed assunti alcuni obiettivi specifici che in linea di massima corrispondono alla determinazione qualitativa e quantitativa di un risultato atteso (un dato tipo di prodotti, di beni o di servizi). Partendo da queste operazioni preliminari, si *dà forma* all'insieme dei fattori (umani e materiali) che nella loro reciproca combinazione ed interazione costituiscono appunto l'organizzazione. Si tratta in particolare – dato un insieme di obiettivi generali e specifici – di mettere a punto il dispositivo d'azione in termini di: 1) definizione dei compiti di lavoro, di coordinamento e di controllo; 2) distribuzione dei compiti e delle posizioni corrispondenti; 3) di definizione delle relazioni tra le posizioni; 4) distribuzione dell'autorità formale; 5) elaborazione di regole e procedure. L'*insieme formalizzato* di questi elementi è convenzionalmente noto come *struttura dell'organizzazione*. Solitamente si tende a descrivere sinteticamente la struttura organizzativa attraverso la "traduzione" e la visualizzazione grafica dell'insieme delle posizioni organizzative e delle relazioni che le correlano in modo tale che dalla rappresentazione emergano i tratti salienti dell'insieme. Questa rappresentazione è universalmente nota come l'*organigramma* di un'organizzazione. In quanto rappresentazione (più o meno dettagliata) degli

elementi che caratterizzano sul piano "normativo" la configurazione dell'organizzazione ed il reticolo delle sue relazioni interne, l'organigramma descrive l'organizzazione nella sua *dimensione formale* e riassume tutto ciò che riguarda la configurazione *astratta* delle relazioni organizzative (dalla distribuzione ed articolazione delle principali funzioni alla loro posizione gerarchica; dalle norme che regolano i flussi procedurali alla descrizione in mansionari dei compiti di ciascuno). Ma questa rappresentazione ci dice molto poco circa il funzionamento reale di un'organizzazione, poiché si limita a descrivere soltanto il modo in cui si è stabilito sulla carta (cioè in via teorica) come quell'organizzazione dovrebbe funzionare. In altri termini, ciò di cui queste rappresentazioni formali (alle quali molto spesso ci si riferisce come se esse rispecchiassero davvero l'andamento delle relazioni e dei processi organizzativi e dunque come se fossero l'organizzazione) non ci possono dire molto è il *funzionamento effettivo* dell'insieme, cioè il modo in cui, nel vivo dello spazio sociale in cui si svolgono le relazioni organizzative, gli attori – individui e gruppi omogenei di individui – reinterpretano in funzione delle loro preferenze e dei loro scopi (pur entro il sistema dei vincoli costituito dalle regole date) i comportamenti loro prescritti dalla struttura dei compiti formalizzati. Si delinea così una visione secondo la quale il funzionamento delle organizzazioni è un processo che quasi mai rispecchia integralmente le descrizioni formali racchiuse nei modelli predefiniti e nelle rappresentazioni degli organigrammi, ma che, invece, è la risultante del modo in cui modelli, prescrizioni e regole vengono assunti ed interpretati localmente dai membri dell'organizzazione. E' a questa visione che bisogna ancorare ogni ipotesi di analisi e comprensione dei processi organizzativi.

Come risulta persino ovvio, le organizzazioni sono molto diverse tra loro (anche quelle appartenenti al medesimo campo di attività o accomunate da identici fini istituzionali – si pensi ad esempio alle scuole – possono presentare tratti distinti-

vi che rendono ciascuna di esse irriducibile a qualsiasi altra) e tale diversità dipende, in primo luogo, dalla loro natura di insiemi sociali "abitati" da individui portatori di disposizioni scopi preferenze e caratteristiche peculiari: in secondo luogo, dipende dai modi in cui tali individualità si combinano tra loro generando "flussi di esperienze"⁴ particolarissimi; in terzo luogo, dipende dal fatto che le organizzazioni sono necessariamente legate alle dinamiche degli ambienti sociali e culturali – per loro stessa natura particolari e per molti versi unici – nei quali vivono e con i quali interagiscono costantemente. Tuttavia, su un piano generale, è possibile individuare alcuni tipi di organizzazioni a ciascuno dei quali far corrispondere le organizzazioni che presentano caratteristiche omogeneamente riconducibili ai tratti generali che esso descrive. Proveremo a farlo proponendo la tipologia elaborata da Mintzberg (1985 e 1991) che assume come elemento centrale e distintivo di ciascuno dei tipi astratti individuati la forma specifica che in esso presenta la modalità di coordinamento *prevalente*⁵. Mintzberg

⁴ Sono i flussi di esperienza che, in ultima analisi, secondo Weick (1999), caratterizzano le organizzazioni (o per meglio dire, seguendo questo autore, l'*organizing*, cioè l'organizzare).

⁵ È opportuno richiamare l'attenzione sul fatto che lo stesso Mintzberg (1991, p. 154) mette in guardia dai rischi di un'interpretazione letterale della sua tipologia: "...queste configurazioni rappresentano e compendiano in misura rilevante l'immagine a noi nota delle organizzazioni aziendali. Non si dimentichi, tuttavia, che in questa presentazione ogni configurazione è idealizzata e dà luogo ad una semplificazione, talora una caricatura, delle realtà. Nessuna vera azienda è una copia di queste configurazioni. Alcune si avvicinano molto al modello ideale, altre appaiono come una combinazione di tipi diversi, spesso in fase di trasformazione dall'uno all'altro".

⁶ Questa sottolineatura sta ad indicare il fatto che la prevalenza di una modalità di coordinamento non esclude che in un tipo di organizzazione esistano altre modalità di coordinamento.

(1991) descrive sette configurazioni organizzative. La prima è l'*organizzazione imprenditoriale* (o struttura semplice) caratterizzata da ridottissime dimensioni, dal ruolo dominante del vertice strategico (il capo) rispetto agli operatori (il nucleo operativo) ed è coordinata attraverso la supervisione diretta delle attività degli operatori da parte del capo. La seconda è l'*organizzazione burocratica* (o burocrazia meccanica): è generalmente di grandi dimensioni, è caratterizzata dalla prevalenza di compiti ripetitivi che sono la risultante di un processo di standardizzazione dei compiti e del processo di lavoro operato a cura della tecnostruttura dell'organizzazione; il coordinamento è garantito impersonalmente da regole standard (la standardizzazione dei compiti, appunto) che si impongono uniformemente a tutti i membri del nucleo operativo. La terza configurazione descrive l'*organizzazione diversificata* (o struttura divisionale) che è caratterizzata da forme di parziale decentramento verticale del potere in sub-unità relativamente autonome dal vertice quanto a modalità di organizzazione interna, ma dal quale vengono coordinate mediante modalità di standardizzazione dei risultati. L'*organizzazione professionale* (o burocrazia professionale) è la quarta configurazione nella quale rilevanza cruciale assumono le attività svolte dal nucleo operativo composto da professionisti depositari di un bagaglio di competenze professionali specialistiche acquisito in seguito ad un *cursus studiorum* esclusivo; in questo caso, essendo i compiti dell'organizzazione particolarmente esposti all'incertezza dei risultati, i membri del nucleo operativo ai quali sono affidati tali compiti godono di un elevatissimo grado di autonomia ed il coordinamento è assicurato dalla standardizzazione delle specializzazioni (a sua volta garantita dalle certificazioni assicurate, per ogni specialista, da agenzie esterne – in genere le Università e gli ordini professionali). La quinta configurazione è l'*organizzazione innovativa* (o adhocrazia) che descrive appunto le organizzazioni il cui orientamento è legato alla "produzione" di innovazioni (istitu-

ti di ricerca, parti interne di organizzazioni tradizionali che si occupano di innovazioni di prodotto, ecc.); si tratta di strutture che fondano l'attività dei loro esperti sul lavoro di gruppo e sullo scambio continuo di informazioni e di comunicazioni sull'andamento delle attività e sui risultati parziali conseguiti da ciascun gruppo. Sono le specifiche condizioni di svolgimento del lavoro che, in questo caso, escludono le modalità standardizzate di coordinamento per cui nelle organizzazioni innovative il coordinamento è assicurato dall'adattamento reciproco tra i membri del nucleo operativo. La sesta configurazione è l'*organizzazione ideologica* il cui tratto distintivo è costituito dal prevalere dell'ideologia come cemento unificante dell'organizzazione: "L'ideologia [...] consiste essenzialmente in una forza che esercita sui componenti una spinta unitaria... [che] ... in alcuni casi [...] acquista una funzione dominante e il meccanismo di coordinamento di cui si avvale è soprattutto la standardizzazione delle norme" (*Ivi*, p. 153). La settima ed ultima configurazione è l'*organizzazione politica* caratterizzata dalla prevalenza delle dimensioni

competitive e conflittuali: "...la politica contraddistingue numerose altre organizzazioni e consiste in una forza conflittuale che esercita sui componenti dell'azienda una spinta disgregatrice... [La politica], in alcuni casi può acquistare una funzione dominante, particolarmente quando nessun settore dell'organizzazione prevale sugli altri e nessun meccanismo di coordinamento è preponderante" (*Ivi*, p. 154).

4. Approcci all'interpretazione dei processi organizzativi

Come si è accennato (cfr. *Supra*), la riflessione scientifica sulle organizzazioni è un fenomeno relativamente recente, malgrado il fatto che le organizzazioni e soprattutto le pratiche organizzative esistono fin dalle origini delle società umane. In effetti, la rilevanza degli studi organizzativi si è venuta manifestando ed è progressivamente cresciuta in concomitanza con

l'affermazione e lo sviluppo, nelle società contemporanee, del modo di produzione industriale simbolicamente rappresentato dal lavoro alla catena di montaggio e dal processo di razionalizzazione del lavoro avviato dai contributi teorici e, soprattutto applicativi, della scuola classica dell'organizzazione il cui capofila ed esponente di maggior prestigio è l'ingegnere americano F. W. Taylor (1856-1915).

E' proprio a partire dal lavoro di Taylor e dell'attività del movimento per l'organizzazione scientifica del lavoro da lui fondato che si può collocare l'avvio dello studio sistematico delle organizzazioni che, nell'arco di circa un secolo (nel corso del quale numerose scuole, approcci e paradigmi si sono via via confrontati e succeduti), ha sviluppato una gran varietà di concetti grazie ai quali siamo in grado di esplorare muniti di strumenti sempre più affidabili il mondo delle organizzazioni: "La storia di questa disciplina è quella dell'analisi sempre più raffinata dei fattori esplicativi del comportamento umano in un'organizzazione al fine di meglio comprendere e prevedere i diversi aspetti della condotta degli individui e dei gruppi" (Friedberg, 1986, p. 41).

Cerchiamo di esaminare molto sinteticamente alcuni significativi passaggi di questa storia cominciando proprio dall'approccio classico rappresentato da Taylor e dal movimento per l'organizzazione scientifica del lavoro.

"L'idea base di Taylor è stata quella di considerare che l'organizzazione del lavoro può essere oggetto di scienza. [...] Taylor pensava di poter organizzare razionalmente un'impresa in modo da consentire il conseguimento del miglior risultato, tenuto conto delle circostanze e dei vincoli. La scienza doveva anche permettere la migliore organizzazione di tutti i mezzi (compresi quelli umani) in vista e in funzione dell'obiettivo dell'impresa" (*Ivi*, p. 42). Questa prospettiva, nell'epoca in cui è stata elaborata, appariva davvero rivoluzionaria in un mondo del lavoro e della produzione caratterizzato da empirismo, tradizione, scarsa specializzazione, inefficienza ed assenza di standardizzazio-

ne. In seguito a studi approfonditi sul lavoro umano in fabbrica (che comprendeva l'analisi minuziosa dei gesti, dei tempi e dei fattori tecnici connessi all'esecuzione dei compiti) Taylor giunse alla conclusione secondo cui in ogni fabbrica nuclei specializzati avrebbero dovuto studiare scientificamente il lavoro umano e da qui trarre indicazioni vincolanti sul modo migliore (scientifico, appunto) di organizzare i fattori tecnici ed umani della produzione. L'attuazione dell'organizzazione scientifica del lavoro prese così forma e – grazie ai grandi risultati in termini di accresciuta efficienza del lavoro e di accresciuta produttività conseguiti dai primi esperimenti di Taylor – si diffuse a partire dai primi anni del Novecento fino a diventare un'autentica ideologia (il taylorismo). Due – in estrema sintesi – sono i principi su cui si fonda il taylorismo. Il primo è quello della *one-best-way*, che postula la possibilità che per ogni attività ci sia un modo ottimale ed unico di svolgerla. Da qui un'idea secondo cui l'organizzazione debba essere "l'ordinamento meccanico di una serie di posti che possono essere definiti e descritti. Ad ogni posto corrispondono compiti determinati che possono essere studiati scientificamente e poi normalizzati.[...] Secondo la natura dei vincoli tecnici, economici, finanziari e commerciali, il 'tecnico dell'organizzazione', grazie ai suoi metodi scientifici, può... determinare il modo migliore, e il solo, di organizzazione per raggiungere lo scopo dell'impresa" (*Ivi*, p. 44). Il secondo principio (corollario del primo), è quello dell'*homo oeconomicus*: l'uomo al lavoro è spinto solo da motivazioni di massimizzazione del guadagno economico ai cui stimoli – e solo ad essi – egli risponde; da questa visione deriva l'idea in base alla quale l'uomo sia perfettamente intercambiabile, in quanto "...la produttività e il rendimento quantitativo e qualitativo diventa una funzione delle condizioni materiali di lavoro (salari e vantaggi annessi...). L'individuo non è che una mano, un ingranaggio, come lo è la macchina che serve per fabbricare beni. Egli stesso è una macchina la cui forza motrice

è il desiderio di guadagno" (*Ivi*).

Bisognava giungere agli anni trenta e quaranta del secolo scorso, nel momento di massima espansione e penetrazione delle idee e delle pratiche del taylorismo (sviluppate e perfezionate dal fordismo), perché emergessero – all'interno dello stesso movimento per l'organizzazione scientifica del lavoro – le prime reazioni alle eccessive semplificazioni dello schema elaborato con tanto successo da Taylor. La più nota di queste reazioni (che darà luogo ad una scuola di pensiero e ad un movimento di trasformazione delle idee e delle concezioni organizzative dominanti) è quella avviata in seguito agli esperimenti di E. Mayo, uno psicologo del lavoro americano che, partendo da una ricerca che si proponeva di verificare empiricamente il principio tayloriano della produttività come funzione delle condizioni materiali di lavoro, è giunto, del tutto casualmente, a scoprire che quel principio era assolutamente inadeguato per spiegare le motivazioni dell'uomo al lavoro. Mayo estese i suoi esperimenti fino a poter rovesciare – dati empirici alla mano – l'assunto di Taylor e mostrare che i fattori motivanti al lavoro risiedevano non già unicamente nelle gratificazioni monetarie, ma soprattutto in quelle relazionali, umane ed affettive. "Si è così scoperta l'importanza dei fattori affettivi e delle motivazioni psicologiche nella comprensione del comportamento umano all'interno di un'organizzazione. La fabbrica non è più un universo tecnico, ma anche un insieme umano dove le condotte degli uni si costruiscono in rapporto a quelle degli altri. Accanto alla struttura formale dell'organizzazione (che corrisponde alle necessità della produzione), esiste tutto un mondo parallelo fatto di sentimenti complessi che dispone di una propria logica e che sovrappone le sue esigenze a quelle della produzione. [...] Questa scoperta ha avuto anche delle conseguenze [...] importanti sul piano pratico. In effetti, a partire dal momento in cui si era riconosciuta l'importanza dei rapporti tra gli individui sul lavoro e si incominciavano ad esplorare le leggi che governavano i rapporti

interpersonali, diventava possibile formare gli individui a perseguire migliori risultati attraverso tali rapporti" (*Ivi*, pp. 46-47). Nasce in questo contesto di riflessioni e di esperienze il movimento delle *human relations* caratterizzato da un'intensa stagione di interventi (tra i quali spiccano per rilevanza strategica quelli di formazione) orientati a migliorare le relazioni umane come prerequisito per il miglioramento del funzionamento dell'organizzazione.

I grandi meriti dell'approccio delle *human relations* specie quelli legati all'avvio degli studi dei fattori umani e sociali del comportamento organizzativo e soprattutto quelli legati allo stimolo dell'iniziativa di ricerca e di riflessione in questo campo, non possono cancellare i suoi limiti, messi in evidenza dalla letteratura organizzativa già a partire dagli anni cinquanta e sessanta del Novecento sia in Europa, sia negli Stati Uniti. Infatti, come sottolinea Friedberg, l'approccio delle *human relations* "... si fonda sempre sul discutibile postulato in base al quale l'individuo al lavoro è un essere passivo che risponde in maniera stereotipata agli stimoli ai quali è sottoposto:[...] allo stimolo economico si è semplicemente aggiunto lo stimolo affettivo. [In realtà] la filosofia della *one-best-way* non è rimessa in discussione. L'ingegnere dell'organizzazione - che si sdoppia anche in esperto in relazioni umane - può e deve stabilire la migliore organizzazione" (*Ivi*, pp. 50-51). Lo stesso concetto di "natura umana" su cui intervenire per plasmarla attraverso la formazione "...non resiste alla prova dei fatti più di quello dell'*homo oeconomicus*. Non esiste infatti una natura umana immutabile in grado di dettare all'individuo il suo comportamento ed in rapporto alla quale sia possibile provocare reazioni stereotipate" (*Ivi*).

Gli sviluppi successivi della conoscenza organizzativa, che non possiamo qui

⁶ Per approfondimenti tematici in successione storica si consiglia la lettura di Bonazzi (1997 e 1999). Si veda inoltre l'antologia curata da Zan (1988).

riprendere per evidenti ragioni di spazio⁶, si spingono ad esplorare una varietà di dimensioni del funzionamento delle organizzazioni dando luogo ad una ramificata rete di teorie ed approcci e ad una produzione scientifica davvero imponente. Un cenno ad alcuni filoni importanti, ci porta a segnalare gli studi di H. Simon e poi di J. March e dei suoi collaboratori sulla razionalità nei processi decisionali⁷ che tanto hanno contribuito al rinnovamento della conoscenza organizzativa ed allo sviluppo di rilevanti connessioni con altri campi disciplinari (scienza della politica, ecc.). Altrettanto importante è il contributo degli studiosi del Tavistock Institute di Londra e delle loro elaborazioni sulle organizzazioni come sistemi socio-tecnici⁸, così come significativo è il contributo della teoria delle contingenze per interpretare il rapporto tra organizzazioni ed ambiente⁹. Ancora, uno spazio di rilievo occupa la scuola francese animata da M. Crozier con i suoi lavori (uno dei quali condotto insieme ad E. Friedberg) tendenti a mettere in luce il tratto eminentemente politico delle organizzazioni, il ruolo di attori strategici degli individui in esse operanti e la dimensione del potere come tratto caratterizzante le relazioni organizzative¹⁰. C'è inoltre da segnalare il notevole contributo dell'approccio culturale allo studio delle organizzazioni che mette in evidenza la centralità delle dimensioni simboliche dei processi organizzativi¹¹. Ed infine, la nuova prospettiva (che potremmo definire costruzionista) introdotta da K. Weick (1997) con i suoi studi sul *sense making* nelle organizzazioni.

⁷ Si vedano: Simon (1958); March, Simon (1966); Cohen, March, Olsen (1988).

⁸ Cfr. Emery, Trist (1965).

⁹ Cfr. Lawrence, Lorsch (1976).

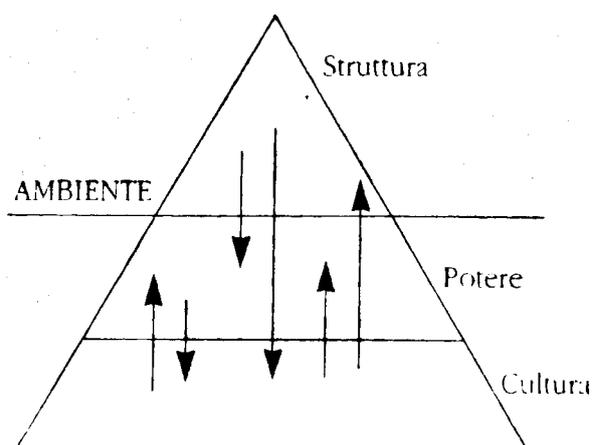
¹⁰ Cfr. Crozier, Friedberg (1978), Friedberg (1986 e 1994).

¹¹ Cfr. per tutti l'antologia di Gagliardi (1986).

5. Una lettura di sintesi

Le considerazioni fin qui emerse sia quelle più tecniche dedicate agli aspetti strutturali dell'organizzazione, sia quelle (appena enunciate) sui vari approcci alla conoscenza e all'analisi – pur nella loro schematicità – ci consentono di tentare una lettura di sintesi grazie alla quale mostrare come le organizzazioni siano "oggetti" multidimensionali la cui comprensione esclude la possibilità di utilizzare un solo strumento interpretativo. Occorrono strumenti di lettura che aiutino a cogliere in una prospettiva aperta vari aspetti di un fenomeno, come quello organizzativo, dotato di una certa complessità. In quest'ottica, potremmo servirci di una metafora che descrive l'organizzazione (collocata nel suo ambiente) come un iceberg in mezzo al mare (mare=ambiente). Dell'iceberg-organizzazione noi riusciamo a vedere e conoscere solo la parte emersa, mentre non vediamo (e dunque il più delle volte ignoriamo) i suoi strati più profondi, quelli che si trovano al di sotto della superficie dell'acqua, i quali non solo sono più consistenti della parte visibile, ma agiscono su di essa influenzandola considerevolmente (rimanendo a loro volta influenzati dalla parte visibile).

Possiamo quindi descrivere l'organizzazione come un enorme blocco composto da tre strati (solo convenzionalmente distinti) in costante interazione tra loro: *struttura, potere, cultura*.



a) la struttura

La struttura, come si è visto (cfr. Supra) è l'insieme delle configurazioni che delineano l'architettura formale dell'organizzazione e le sue modalità di funzionamento: organigrammi, regole esplicite, mansionari, ordini di servizio, flussi di procedure, attribuzioni formali di potere. E', in sintesi, ciò che – in quanto *esplicitato e formalizzato* nei minimi dettagli – si percepisce al primo impatto con un'organizzazione.

(a) il potere

Lo strato appena al di sotto della superficie è rappresentato dagli scambi negoziati che gli attori sviluppano concretamente nella vita organizzativa di tutti i giorni *indipendentemente* dai dispositivi formali che delimitano e vincolano il ruolo di ciascuno. Queste relazioni (evidentemente informali e il più delle volte semi-clandestine) configurano una modalità di funzionamento dell'organizzazione che spesso è assai diversa da quella prevista dal disegno strutturale ufficiale. Inoltre tali relazioni, nella misura in cui si stabilizzano nel tempo, sedimentano interdipendenze durevoli e, dunque, consolidate "strutture" di potere.

Qualche che sia la soluzione strutturale adottata, queste "strutture" di potere esistono sempre poiché nascono come conseguenza (a) di regolazioni locali indispensabili alla soluzione di problemi contingenti, non previsti e rispetto ai quali le risposte consolidate dalle *routine* dell'organizzazione non sono sufficienti; (b) della "necessaria" elusione di regole formali che, se osservate pedissequamente (cioè con "eccesso di zelo"), impedirebbero il funzionamento dell'organizzazione.

Le "strutture" di potere si riproducono (magari seguendo nuove logiche) anche dopo una ristrutturazione organizzativa. Bisogna saperlo e tenerne conto.

La dimensione del potere influenza in vari modi la struttura essendone a sua volta influenzata.

(b) la cultura

Ad un livello ancora più profondo agi-

sce lo "strato" qui definito "cultura". Si tratta del livello più "impalpabile", ma non per questo meno potente della vita organizzativa che riflette sul piano delle rappresentazioni simboliche, degli atteggiamenti soggettivi, delle percezioni diffuse, delle consuetudini, delle tradizioni, dei valori condivisi e perfino dei linguaggi, l'identità collettiva dell'organizzazione. La cultura è quell'"impasto" di elementi simbolici peculiari e distintivi che rende un'organizzazione un insieme unico anche rispetto ad altri dello stesso genere. E' a questo livello che agiscono i fattori motivanti e di costruzione dell'identità professionale, così come quelli legati al senso di appartenenza istituzionale.

Le dimensioni culturali, intrecciandosi variamente con quelle sopra descritte, le influenzano e, a loro volta, risultano da esse influenzate.

E' importante tener conto di queste tre dimensioni sia al livello della comprensione dei fenomeni organizzativi, sia a quello della gestione dei processi che caratterizzano la vita delle organizzazioni: è necessario conoscere le configurazioni strutturali sapendo tuttavia che in ultima analisi l'organizzazione è soprattutto costituita da culture consolidate e da sedimentazioni di potere più o meno coriacee. In particolare, per chi è chiamato a gestire le organizzazioni, diventa importante la capacità di manovra strutturale, ma ad essa deve accompagnarsi una strategia diversificata che non trascuri l'importanza della dimensione del potere (comunque destinato a riprodursi costantemente) e che cerchi di intervenire attivamente sul versante della "produzione" di cultura utilizzando tutte le possibili occasioni capaci di aggregare attorno ai valori di cui l'azione di cambiamento è portatrice, il maggior numero possibile di risorse umane dell'organizzazione. E' proprio su questo terreno che è possibile costruire il consenso veicolando in modo convincente l'idea che ciascuno partecipa ad un'impresa rispetto alla quale vale la pena coinvolgersi con impegno.

6. La scuola come organizzazione

Possiamo, a questo punto, svolgere alcune considerazioni orientate ad "osservare" le istituzioni scolastiche dal punto di vista della conoscenza organizzativa. E' un punto di vista che ormai da qualche anno ha cominciato a conquistare un suo spazio nel dibattito italiano sui processi di cambiamento dei sistemi scolastici in connessione con gli interventi normativi tendenti a prefigurare la scuola dell'autonomia. Non sfugge in questo quadro di considerazioni la rilevanza della connessione tra autonomia e fenomeno organizzativo. Se infatti autonomia significa capacità dei singoli istituti di costruire un profilo di identità che - sia pure entro una cornice di principi generali uniforme per tutti - metta in condizione ciascuno di essi di distinguersi da tutti gli altri e di elaborare strategie di offerta che si pongano in sintonia con il proprio ambiente pertinente, allora la conoscenza organizzativa diventa uno strumento di grande utilità per rafforzare questo tipo di processo nella misura in cui fornisce strumenti intellettuali ed operativi in grado di leggere i fenomeni organizzativi propri di ciascun microsistema scolastico e di intervenire per migliorare le prestazioni dei singoli individui e dei gruppi.

Proviamo allora a descrivere la scuola come organizzazione utilizzando quattro prospettive di osservazione: la prima, che considera l'organizzazione scolastica alla stregua di una *burocrazia classica*; la seconda, che propone un'interpretazione delle strutture scolastiche come delle *burocrazie professionali*; la terza, che propone la visione delle scuole come sistemi a *connessione lasca* (o legame debole); la quarta, infine, che considera le scuole come delle *organizzazioni istituzionalizzate*.

Intesa come una *burocrazia classica*, la scuola è *tout-court* assimilata all'idealtipo di burocrazia costruito da M. Weber per descrivere l'evoluzione degli apparati pubblici nella forma razionale-legale che essi assumono in quanto organi dello Stato moderno. Da questo punto di vista,

la scuola altro non è che uno degli apparati dello Stato e, al pari di essi, è un'organizzazione dotata di alcune caratteristiche distintive che, seguendo Weber (1968, p. 215), possiamo così sintetizzare: è una struttura composta di *funzionari* che "...obbediscono, essendo personalmente liberi, solamente a doveri oggettivi d'ufficio" all'interno di una gerarchia ben delineata; sono assunti in seguito a selezione (esame o concorso) basata sull'accertamento del possesso di specifiche competenze professionali; "...sono ricompensati con uno stipendio stabilito in denaro, e per lo più con diritto alla pensione"; "...considerano il loro ufficio come professione unica o principale"; "...lavorano nella più completa separazione dai mezzi amministrativi e senza appropriazione del posto d'ufficio" essendo, infine "...sottoposti alla stessa rigorosa disciplina di ufficio e a determinati controlli". Si tratta dunque di un'organizzazione i cui membri svolgono le loro attività specifiche assumendo comportamenti rigorosamente ispirati a tre principi di fondo: gerarchia, competenza professionale ed assoluta impersonalità (e imparzialità) nell'applicazione della norma. Il modello weberiano di burocrazia applicato alle organizzazioni scolastiche è di una certa utilità nella misura (piuttosto limitata) in cui descrive il funzionamento astratto di una struttura scolastica: essa infatti è effettivamente incardinata in un sistema i cui dispositivi formali sono quelli individuati dal modello idealtipico di Weber (non è un caso se è ancora circolante e condivisa nelle espressioni di senso comune la formulazione secondo la quale gli insegnanti e gli operatori della scuola in genere sono dei "pubblici ufficiali"). Ma se ci limitassimo ad accettare il modello classico di burocrazia come unico strumento per interpretare la scuola come organizzazione, dovremmo verosimilmente arrestarci ad un livello di comprensione che non andrebbe al di là della descrizione dei dispositivi strutturali, normativi e formali: lasceremmo cioè fuori dalla nostra analisi altri aspetti importanti legati alle dinamiche del funzionamento organizzativo degli istituti scolastici.

Il modello che considera la scuola come una *burocrazia professionale* propone una lettura in base alla quale ogni organizzazione scolastica, essendo fondata sul contributo assolutamente centrale dei professionisti inseriti nel nucleo operativo (gli insegnanti) ed essendo tale contributo - proprio per ragioni legate alla imprevedibilità dei suoi risultati che dipendono da una molteplicità di variabili - irriducibilmente basato sulle capacità dei singoli operatori professionali, si configura come un campo d'azione in cui il controllo delle attività è direttamente attribuito a chi le gestisce direttamente: "Il nucleo operativo della burocrazia professionale [...] è costituito da specialisti adeguatamente formati [...] - professionisti - ai quali viene attribuito un considerevole controllo sul proprio lavoro. [...] Controllo sul proprio lavoro significa che i professionisti operano in modo indipendente dai propri colleghi, ma in stretto contatto con i clienti che servono. Per esempio, 'in aula l'insegnante lavora da solo, relativamente 'nascosto' ai colleghi e superiori, di modo che nell'ambito della classe gode di ampia discrezionalità' (Bidwell 1965)" (Mintzberg 1985, p. 292).

In simili condizioni di svolgimento delle attività che vedono un elevato grado di autonomia degli operatori, i dispositivi di coordinamento grazie ai quali è garantito il funzionamento dell'organizzazione sono *esterni* all'organizzazione e corrispondono a meccanismi di standardizzazione delle capacità e delle competenze professionali: "La maggior parte del coordinamento necessario fra i professionisti del nucleo operativo viene realizzata attraverso la standardizzazione delle capacità e delle conoscenze, in effetti attraverso le reciproche aspettative di comportamento che i professionisti hanno appreso" (*Ivi*); e gli standard di competenza necessari per far parte del nucleo operativo di una burocrazia professionale "...si formano largamente all'esterno dell'organizzazione, nelle organizzazioni indipendenti di cui fanno parte sia i membri del nucleo operativo, sia i loro colleghi appartenenti ad altre burocrazie professionali" (*Ivi*, p. 294).

Per lo più i “luoghi” in cui si determinano gli standard sono le università (o analoghe agenzie di formazione) che legittimano e certificano il possesso, da parte dei professionisti, dei requisiti necessari per accedere ad una burocrazia professionale: “Tipicamente, la formazione iniziale ha luogo durante un certo numero di anni presso un’università o un istituto particolare: in questo contesto nel futuro professionista vengono formalmente programmate le capacità e le conoscenze della professione. In molti casi, però, questa è soltanto la prima fase, anche se quella più importante: [...] essa è seguita da un lungo periodo di formazione sul compito; [...] sotto la stretta supervisione dei membri della professione vengono applicate le conoscenze formali e viene perfezionato l’utilizzo delle capacità” (Ivi, p. 293). Ciò che mette in evidenza il modello della burocrazia professionale applicato alle organizzazioni scolastiche è, in sintesi, la dimensione dell’autonomia (e della discrezionalità) di cui i professionisti godono nell’esercizio della loro azione da un lato, e, dall’altro, la specifica modalità di coordinamento che, a differenza di altre organizzazioni, è garantita dalla standardizzazione delle capacità.

Il terzo “modello” interpretativo al quale faremo riferimento è quello che considera le scuole come dei *sistemi a connessione lasca* (*loosely coupled systems*)¹². K. Weick, che ha introdotto questa prospettiva di analisi con esplicito riferimento ai sistemi educativi, con il concetto di “connessione lasca” intende spiegare i fenomeni – tipici degli istituti scolastici – in base ai quali, “sottosistemi” appartenenti al mede-

simo ambito organizzativo che sono differenti e slegati tra loro, riescono a mantenere nel tempo tratti di similitudine così rilevanti da poter essere identificati agevolmente come organizzazioni scolastiche. Per descrivere questi sottosistemi Weick invita a pensare ad una struttura scolastica composta da due sottosistemi: quello amministrativo e quello tecnico; il primo, costituito da direttore, vicedirettore e sovrintendente, mentre il secondo, da insegnante, classe, allievo, genitori e programma d’insegnamento. Ebbene, questi sottosistemi sono in relazione di reciproca indipendenza nella misura in cui le azioni svolte da ciascuno di essi hanno sull’altro riflessi non automatici né necessari, ma casuali, poco vincolanti e comunque lenti. L’idea di connessione lasca – come scrive Weick (1988, p. 358) – rinvia ad un’organizzazione “...in cui gli eventi legati [connessi] reagiscono l’uno con l’altro, ma, allo stesso tempo, mantengono ognuno la propria identità e in qualche modo un segno della propria separatezza, fisica o logica, dagli altri”.

Come nota Bonazzi (1999, p. 179), “Sarebbe riduttivo ritenere la connessione lasca come un semplice decentramento di competenze e funzioni dall’unità centrale alle regioni periferiche. Il concetto è assai più ricco e complesso e la sua utilità sta nel sensibilizzare l’osservatore, nel fargli scoprire e mettere in discussione degli aspetti della realtà che altrimenti darebbe per scontati”. In effetti, sono molti i fenomeni che, al di là di una mera registrazione dell’elevato grado di autonomia dei sottosistemi, sono evocati dall’idea di connessione lasca: dal “gioco” tra le parti dell’organizzazione reso possibile dalla ridondanza di risorse, alle forme di scarso coor-

¹² “Sistemi a connessione lasca” traduce l’espressione di Weick (1988) *loosely coupled systems* che è resa nella gran parte delle versioni italiane consolidate come “sistemi a legame debole”. Abbiamo scelto la formulazione “sistemi a connessione lasca” perché convinti dagli argomenti di Bonazzi (1999, p. 175, n. 2) che sostiene la maggior pertinenza – anche letterale – di questa traduzione: “Innanzitutto, l’equivalente inglese di legame debole è *weak tie*.

dove *weak* suggerisce l’idea che il legame possa facilmente spezzarsi o dissolversi, idea che non è affatto suggerita da *loose*. L’aggettivo lasco da noi adottato denota invece un nodo non stretto, che lascia gioco alle corde che lo compongono e che vi scorrono dentro, ma il nodo non è affatto debole né sul punto di sciogliersi. Al contrario, proprio il fatto di essere lasco lo rende resistente”.

dinamento classico (tipicamente gerarchico) che caratterizza il sistema interno, alla limitata ispezionabilità dei processi d'azione tecnica, ecc.. In simili condizioni, lungi dall'essere sistemi "disfunzionali" (come da un'osservazione superficiale potrebbe apparire), le organizzazioni scolastiche, in quanto sistemi a connessione lasca, grazie a queste proprietà, hanno una grande capacità di adattarsi alle frequenti variazioni ambientali (domande d'istruzione cangianti, relazioni con il mondo istituzionale locale, ecc.); inoltre, a differenza di altri sistemi più strettamente strutturati, dispone di doti tali di flessibilità da rendere possibile la comprensione delle situazioni locali (e dunque la ricerca delle risposte appropriate); ancora, affidando la responsabilità dell'azione all'autonomia di singole parti, ha costi di coordinamento bassissimi; infine, riesce ad isolare ed assorbire eventuali "varianze" interne (ovvero eventuali "cedimenti" di parti del sistema) senza che ciò abbia ripercussioni traumatiche sull'insieme. Certo, oltre ai vantaggi di cui le principali proprietà del sistema a connessione lasca sono portatrici, vi sono alcuni svantaggi tra i quali almeno uno è utile qui richiamare: in condizioni di debole comunicazione tra le parti del sistema (ciascuna delle quali in effetti è relativamente autosufficiente), i processi di innovazione, che come è noto si producono in genere localmente, cioè nelle parti periferiche del sistema, si diffondono poco nel tessuto dell'organizzazione (a meno che non intervengano fenomeni di forte intensificazione della leadership o di focalizzazione dell'attenzione specificamente orientati alla scoperta e alla diffusione delle innovazioni).

L'ultimo punto di vista sulla scuola come organizzazione è quello che tematizza le strutture scolastiche come *organizzazioni istituzionalizzate*. Si tratta di una prospettiva delineata, nell'ambito dell'approccio neo-istituzionalista¹, da un

¹ Per approfondimenti si rinvia al lavoro di Scott (1999).

contributo di Meyer e Rowan (1986) sulle organizzazioni scolastiche che muove da un'interpretazione fenomenologica del concetto di istituzione: le istituzioni non sono che insiemi di norme culturali che si sono progressivamente consolidate e razionalizzate attraverso il ruolo attivo delle professioni, dei *mass media* e di altri "agenti istituzionalizzanti" (lo Stato, le credenze religiose, ecc.). "Le organizzazioni non sarebbero soltanto l'espressione di una sempre maggiore sofisticazione tecnica - come era stato a lungo sostenuto - ma anche il risultato di una sempre maggiore razionalizzazione delle regole culturali a sostegno delle organizzazioni stesse e del loro sviluppo" (Scott 1999, p. 52). Questo punto di vista tende ad enfatizzare il peso della società, delle sue credenze razionalizzate, cioè della sua cultura, nel dar forma e modellare le organizzazioni, le quali - per "isomorfismo istituzionale" - si conformerebbero all'ambiente istituzionale circostante. Come argomenta Bonazzi (1997, p. 461) nella sua analisi dell'articolo di Meyer e Rowan dedicato alle organizzazioni scolastiche, "...nella società moderna l'isomorfismo non nasce soltanto dalla tendenza delle organizzazioni esistenti ad adattarsi all'ambiente esterno, ma trova la sua radice nel fatto che è l'ambiente stesso ad operare affinché nascano nuove organizzazioni volte a perseguire fini che l'ambiente considera auspicabili".

L'interpretazione neo-istituzionalista dunque tende a rovesciare una delle visioni più consolidate sulle organizzazioni: la struttura formale non è il modo più efficace per realizzare il coordinamento e il controllo delle attività organizzative, ma, al contrario, è l'esito delle pressioni alla conformità operate dal più vasto ambiente istituzionale dal quale derivano i criteri di razionalità ai quali l'organizzazione deve uniformarsi assumendoli come propri nella struttura formale. Ma nelle organizzazioni scolastiche - e qui Meyer e Rowan fanno propri i risultati dell'analisi di Weick (cfr. *Supra*) - la separazione tra azione amministrativa e azione tecnica (didattica) porta all'impossibilità di realiz-

zare alcun tipo di coordinamento del nucleo operativo attraverso la struttura formale e, per conseguenza, anche all'impossibilità di effettuare controlli sui risultati delle attività. La struttura formale, in questo caso, ingloba al suo interno competenze professionali, conoscenze, regole e pratiche certificative istituzionalizzate nel più vasto ambiente sociale: sono cioè le "strutture valoriali" nelle quali il contesto sociale si riconosce e che legittimano l'organizzazione scolastica ed il suo ruolo prevalente di "agente ufficiale" di certificazione.

"I prodotti, i servizi, le tecniche, le politiche e i programmi istituzionalizzati - sostengono Meyer e Rowan - funzionano da possenti miti e (le organizzazioni scolastiche) li adottano cerimonialmente.

Ma la conformità alle regole istituzionalizzate entra spesso in acerbo conflitto con i criteri di efficienza e, inversamente, il coordinamento e il controllo delle attività intesi a promuovere efficienza ostacolano il conformarsi al cerimoniale di un'organizzazione sacrificandone le basi di legittimità. Per conservare la conformità al cerimoniale, le organizzazioni che riflettono regole istituzionalizzate tendono a proteggere le loro strutture formali dalle incertezze delle attività tecniche allentando i legami tra le varie unità e separando le strutture formali dalle reali attività di lavoro" (Meyer, Rowan 1986, p. 238). La funzione di agenzia di certificazione rimane dunque una prerogativa essenziale delle organizzazioni scolastiche, nella misura in cui essa soddisfa una domanda sociale di valutazione tecnicamente fondata. "Ma poiché la reale efficacia [dei parametri di valutazione] non potrà mai essere verificata, si deve riconoscere che essi rispecchiano soltanto le convenzioni socialmente approvate su che cosa sia l'efficacia formativa. E poiché non sono suffragate da prove empiriche, queste convenzioni sono un *mito*. Il criterio per valutare la qualità e l'efficacia di una data scuola non è allora altro che il grado in cui essa si conforma al cerimoniale delle procedure socialmente stabilite per onorare il mito di ciò che si ritiene sia la qualità e

l'efficienza dell'insegnamento" (Bonazzi 1997, p. 460). Emerge, in conclusione, una prospettiva che mette in evidenza la dimensione prevalentemente simbolica e legittimante della struttura formale delle organizzazioni scolastiche (visto che essa non è in grado di coordinare in alcun modo le azioni tecniche che si svolgono al suo interno).

In sintesi, le quattro prospettive sulla scuola come organizzazione qui schematicamente descritte, presentano alcuni tratti interpretativi di un certo interesse. Vediamoli brevemente. L'approccio che considera la scuola come una "burocrazia classica", nella misura in cui pone l'accento sull'impersonalità dell'azione tecnica del professionista-funzionario, aiuta la comprensione "mito" della valutazione e della certificazione (l'"oggettività" del giudizio ed il suo riconoscimento sociale, ecc.). Il modello della "burocrazia professionale" descrive in modo efficace la dimensione dell'autonomia del nucleo operativo delle organizzazioni scolastiche oltre che il meccanismo di reclutamento che le caratterizza. La teoria che considera le scuole come sistemi a "connessione lasca" descrive in modo convincente non solo l'autonomia dei singoli attori dell'organizzazione, ma soprattutto la separazione tra struttura formale ed azione tecnica. Infine, la spiegazione proposta dall'approccio neo-istituzionalista dà conto, in un'ottica macro-analitica, delle influenze dell'ambiente istituzionalizzato sulle singole unità (organizzazioni) del sistema scolastico.

Bibliografia

- BERNOUX PH. (1985), *La sociologie des organisations*, Ed. du Seuil, Paris.
- BONAZZI G. (1997), *Storia del pensiero organizzativo*, Angeli, Milano.
- BONAZZI G. (1999), *Dire, fare pensare. Decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*, Angeli, Milano.
- COHEN M. D., MARCH J. G., OLSEN J. P. (1988), *Persone, problemi, soluzioni e*

- l'ambiguità dell'attenzione*. in Zan (1988) (ed. or. Universitetsforlaget, Bergen, 1976).
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1978). *Attore sociale e sistema*, Etas, Milano (ed. or. Seuil, Paris, 1977).
- EMERY F. E., TRIST E. L. (1965). "The Casual Texture of Organizational Environments". in *Human Relations*, n. 18, pp. 21-32.
- ETZIONI A. (1974). *Sociologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- FERRANTE M., ZAN S. (1994). *Il fenomeno organizzativo*. NIS, Roma.
- FRIEDBERG E. (1986). *L'analisi sociologica delle organizzazioni*, Formez, Roma (ed. or. Grep, Paris, 1972).
- FRIEDBERG E. (1994). *Il potere e la regola*, Etas, Milano (ed. or. Seuil, 1993).
- GAGLIARDI P. (1986), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino.
- LAWRENCE P. R., LORSCH J. W. (1976), *Come organizzare le aziende per affrontare i cambiamenti tecnico-produttivi e commerciali*, Angeli, Milano (ed. or. Harvard University Press, Cambridge, 1967).
- MARCH J. G., SIMON H. (1966). *Teoria dell'organizzazione*. Comunità, Milano (ed. or. Wiley and Sons, New York, 1958).
- MEYER J. W., ROWAN B. (1986), *Le organizzazioni istituzionalizzate: la struttura formale come mito e cerimonia*, in Gagliardi (1986) (ed. or. in *American Journal of Sociology*, n. 82/83, 1977).
- MINTZBERG H. (1985), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Il Mulino, Bologna (ed. or. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1983).
- MINTZBERG H. (1991), *Management. Mito e realtà*, Garzanti, Milano (ed. or. H. Mintzberg, 1989).
- RUGIADINI A. (1979). *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- SIMON H. (1958), *Il comportamento amministrativo*. Comunità, Milano (ed. or. Macmillan, London, 1957).
- SCOTT R.W. (1999). *Istituzioni e organizzazioni*. Il Mulino, Bologna (ed. or. Sage Publications, London, 1995).
- STRATI A. (1996). *Sociologia dell'organizzazione*. NIS, Roma.
- WEBER M. (1968). *Economia e società*. Comunità, Milano (ed. or. Mohr, Tubingen, 1922).
- WEICK K.E. (1988), *Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole*, in Zan (1988) (ed. or. in "Administrative Science Quarterly", n. 21, 1976).
- WEICK K.E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina ed., Milano (ed. or. Sage Publications, London, 1995).
- ZAN S. (a cura di) (1988). *Logiche di azione organizzativa*. Il Mulino, Bologna.