



**QUADERNI CREIC**

Centro di Ricerca sull'Economia dell'Innovazione e della conoscenza

**Serie Discussion Paper**

**n.1, Maggio 2005**

**Partecipazione e innovazione organizzativa:  
una prospettiva critica**

*Giovanni Masino*



Università di Ferrara- Dipartimento Economia Istituzioni Territorio

Maggio 2005

Partecipazione e innovazione organizzativa: una prospettiva critica

di *Giovanni Masino*\*

*Abstract*

Il dibattito sulle “nuove” forme organizzative e, più in generale, sul cambiamento organizzativo, è pervasivo e variegato. Tuttavia, è dominato da interpretazioni che enfatizzano il rapido distacco dalle soluzioni fordiste, e l’adozione di soluzioni in cui elementi quali la partecipazione, la valorizzazione delle persone, il decentramento, diventano i nuovi centri di gravità logici. Nonostante l’enfasi su questi aspetti da parte del mainstream, la vera natura dei cambiamenti organizzativi in atto non è affatto scontata. Interpretazioni alternative mettono in luce le contraddizioni, gli squilibri, le incongruenze tra i principi formulati e le pratiche concrete. L’effettivo abbandono del fordismo, dal punto di vista della logica organizzativa che informa le nuove pratiche, può essere messo in discussione. In questo lavoro, si offrono alcune riflessioni sul contributo che una prospettiva critica, alternativa alla retorica dominante, può portare alla comprensione dei cambiamenti in atto.

---

\* Università di Ferrara, Facoltà di Economia e Centro di Ricerca sull’Economia dell’Innovazione e della Conoscenza (CREIC).

Vi sono concetti pervasivi, utilizzati ovunque e comunque. Concetti che vengono inseriti in ogni discussione, evocati in ogni occasione, quasi come dei *mantra* che, continuamente ripetuti, si staccano dalla loro funzione strumentale alla ricerca della verità, e diventano verità in sé. L'idea di innovazione organizzativa è uno di questi *mantra*, certamente il più diffuso nell'ambito del discorso sul management e sull'organizzazione. Lo si ritrova in ogni forma e in ogni collocazione: nella grande parte della letteratura accademica, nei corsi universitari e negli MBA, nelle *business school* e nella pubblicistica didattica e consulenziale, nei media specializzati e in quelli generalisti. Il *mantra* risuona più o meno nel modo seguente: viviamo in un'epoca di profonde trasformazioni – sociali, tecnologiche, economiche – e queste trasformazioni riguardano anche e soprattutto le imprese, perché le imprese devono e sanno adeguarsi rapidamente al mutamento di contesto. Non solo si adeguano: le imprese hanno anche un ruolo guida in questo processo di trasformazione; rinnovano se stesse, inventano nuovi modi di produrre, di gestire, di organizzarsi, e così facendo contribuiscono in modo decisivo al rinnovamento sociale complessivo. Le “nuove” imprese sono flessibili, al loro interno e nei rapporti con l'esterno; sono informatizzate fino a diventare “virtuali”; grazie alla tecnologia, si liberano dei vincoli di tempo e di spazio – il lavoro diventa “telelavoro” e la competizione diventa “globale”; sono “magre” (*lean*) e “piatte” nella loro struttura interna, e interagiscono con l'esterno grazie a sistemi di relazioni configurati come “*network*”; adottano stili manageriali “partecipativi” e sono attente fino all'ossessione alle esigenze dei vari “*stakeholders*” interni ed esterni – lavoratori, clienti, comunità locali; sono efficienti ma anche innovative, creative, umanizzate, persino “etiche” e “socialmente responsabili”.

I cambiamenti evocati dalla retorica manageriale corrente sono dunque dipinti come epocali, radicali, come qualcosa che segna una netta soluzione di continuità rispetto all'impresa della produzione di massa e della catena di montaggio, il tradizionale monolito burocratizzato, oppressivo, rigido e alienante che caratterizzava l'economia Fordista. Il Fordismo / Taylorismo,

secondo questa diffusa convinzione / convenzione, è superato, e con esso ogni motivo per sostenere la razionalità di posizioni che evidenziano il perdurare, o persino l'inasprirsi, di contrapposizioni tra interessi diversi: la partita dell'impresa Post-Fordista, l'impresa *lean* e a rete, l'impresa del *Total Quality Management* e del *Business Process Reengineering*, l'impresa "virtuale", è giocata secondo nuove regole, grazie alle quali tutti possono essere vincitori, dunque la critica è inutile, ideologica, e controproducente.

La tesi che sosterremo in questo contributo è che il discorso manageriale corrente, che abbiamo appena tratteggiato in modo estremamente sintetico – e quindi, inevitabilmente, incompleto e semplificato, rischia di veicolare una percezione della realtà organizzativa gravemente distorta, se non si considerano con attenzione e spirito critico le sue premesse concettuali e se non lo si confronta con altri approcci per quanto riguarda la capacità di interpretare e spiegare i fenomeni organizzativi reali.

Non si può negare, naturalmente, che il periodo attuale costituisca una fase di transizione importante. Rullani e Romano (1998), ad esempio, hanno descritto chiaramente la complessità di un'epoca, quella attuale, nella quale il "paradigma" classico del Fordismo / Taylorismo sembra mostrare chiari segni di crisi, e un nuovo paradigma fatica a manifestarsi in modo diffuso, omogeneo, inequivoco. Lo stesso termine "Post-Fordismo" evoca qualcosa che viene definito per differenza, e per successione temporale, rispetto al Fordismo, e non per connotati di una specificità propria che ancora non è chiaramente identificabile. Secondo Rullani il Post-Fordismo può essere immaginato e dunque progettato, vi sono condizioni economiche e tecnologiche che già sembrano suggerire percorsi possibili, ma nonostante ciò non si può ancora parlare di uno scenario economico, tecnologico e istituzionale affermato e coerente. Per questo, la retorica manageriale corrente sul cambiamento, sulle novità epocali già realizzate o dietro l'angolo, rischiano di essere fuorvianti. Non solo: possono suggerire l'esistenza di un tentativo, più o meno esplicito, di diffondere l'idea di un cambiamento che, essendo già delineato, razionale e

legittimo nelle sue logiche fondamentali, non necessita di essere discusso, criticato, progettato.

Crediamo, al contrario, che molte delle “nuove” pratiche e delle “nuove” logiche organizzative correnti rappresentino un distacco dal Fordismo molto più superficiale, molto meno profondo e importante rispetto a quanto affermato dalla retorica dominante. Di più: in molti casi, la logica del Fordismo (in senso strettamente organizzativo) non viene affatto scalfita, anzi, esce rafforzata dai processi di cambiamento in quanto riesce a rinnovarsi ma solo nelle sue manifestazioni “esteriori”, attraverso le quali perpetua concretamente e fedelmente i suoi principi di fondo e gli interessi serviti, sostanzialmente immutati.

Non sono molti coloro che mettono in discussione i postulati del “*mainstream*” organizzativo e manageriale, nemmeno nel mondo accademico. Caratterizzato da una epistemologia funzionalista, secondo cui gli interessi predefiniti del “sistema” (il suo “equilibrio funzionale”) devono prevalere sugli obiettivi dei vari “sotto-sistemi” (fino ai singoli individui), il discorso manageriale ha da sempre, in vari modi, perpetuato questa visione, secondo cui il cambiamento degli ultimi due-tre decenni è interpretabile come vera e propria innovazione, ossia come generazione e diffusione di una nuova logica organizzativa, radicalmente diversa dalle logiche classiche di organizzazione d’impresa.

A fronte di tutto ciò, è possibile porsi due interrogativi. Primo, ci si può chiedere se queste presunte innovazioni manageriali e organizzative realizzino effettivamente ciò che promettono in termini di esiti di sistema, ovvero risultati di efficienza, di qualità e di innovazione drammaticamente superiori al passato. Secondo, se queste soluzioni realizzino ciò che promettono in termini di rinnovamento della logica organizzativa di fondo; in altre parole, se sono in grado di soddisfare contemporaneamente gli interessi dei diversi *stakeholder*, se diviene davvero realizzata la logica dell’autonomia, del decentramento decisionale, della partecipazione, della valorizzazione delle persone,

dell'apprendimento e dell'*upskilling* – in breve, dell'organizzazione del lavoro progettata attorno alle esigenze dell'uomo.

Le risposte ai due interrogativi sopra proposti non sono così scontate come la retorica corrente parrebbe suggerire. Vediamo il primo punto.

Anche accettando una definizione di “successo” convenzionale, legata perciò a parametri di efficienza, produttività, qualità e innovatività (ma con la consapevolezza che anche tale definizione andrebbe esaminata, dalla teorizzazione organizzativa, con adeguato spirito critico), si può facilmente verificare che, tra le ricerche organizzative disponibili, non mancano le testimonianze relativamente a come le nuove prescrizioni manageriali spesso falliscano nell'ottenere i risultati che promettono. Già nel 1989 Crosby, peraltro uno dei più noti sostenitori del *Total Quality Management*, riportava tassi di fallimento dei progetti di TQM vicini al 90%, mentre Stewart (1993) evidenziava analoghe difficoltà per i progetti di *Business Process Reengineering*; più recentemente Grey (2003) ha messo in evidenza le difficoltà e i paradossi delle varie prescrizioni correnti per la gestione del cambiamento. Il pensiero di mainstream, naturalmente, propone spiegazioni di tali difficoltà che non mettono in discussione le ricette proposte ma, al contrario, giustificano i fallimenti attribuendone la responsabilità ad altri elementi. Al tempo stesso, tale letteratura propone nuove, ulteriori prescrizioni per superarle. Quali sono, allora, le spiegazioni più ricorrenti, e quali le “nuove” ricette?

Il problema (o presunto tale) della “implementazione non corretta” è una spiegazione tra le più usate. Ed è una “formula” che, a ben vedere, ha connotati di genericità tali da renderla utilizzabile per poter spiegare praticamente qualsiasi tipo di problema, in qualsiasi situazione e circostanza, visto che a qualche livello di analisi è sempre possibile identificare, in virtù della unicità di ogni contesto organizzativo, una differenza significativa tra norma e implementazione.

L'altra spiegazione diffusa (nonché complementare alla prima) è la “resistenza al cambiamento”: la colpa non è della ricetta in sé, e nemmeno della

sua implementazione da parte del management; il problema consiste, invece, nell'atteggiamento ideologico e conservativo di chi si oppone a tali ricette. Tale spiegazione, a ben vedere, ignora che molto spesso, all'origine di tali resistenze, non vi sono ragioni né ideologiche né psicologiche, ma fattuali: le direzioni di cambiamento proposte non sono mai neutre rispetto agli interessi in gioco.

Coerentemente con questa retorica della gestione del cambiamento (il *change management*), le nuove "soluzioni" proposte, ossia i vari perfezionamenti alle ricette (pseudo-) Post-fordiste, riguardano quasi sempre il ricorso alla *leadership*, panacea che si focalizza sulla capacità taumaturgica dell'individuo-leader, e che in tal modo ignora il carattere sociale, e dunque la complessità, delle organizzazioni e delle imprese. Si noti la contraddizione: la crescente complessità organizzativa viene prima utilizzata per giustificare le difficoltà di implementazione dei "modelli" proposti; poi, viene sostanzialmente negata quando si afferma che la "mera" leadership rappresenta una soluzione in grado di risolvere tali difficoltà.

L'altra soluzione ampiamente proposta dalla letteratura corrente è il ricorso a iniziative finalizzate a costruire e diffondere consenso interno: ad esempio, finalizzate alla creazione di una "cultura aziendale", di una "identificazione con l'impresa", di una "condivisione di valori", di un senso diffuso di "partecipazione, responsabilizzazione, *commitment*", e così via. Si agisce, in altri termini, su tutti quegli elementi che Simon (1947) definì "premesse alla decisione", e che influenzano e inquadrano la capacità di giudizio degli attori: se gli obiettivi del management sono tali per cui non è possibile superare le resistenze e costruire un consenso sulla base di elementi fattuali di equità e partecipazione, allora si cerca il consenso grazie alla modifica della percezione e della capacità di valutazione degli attori.

Queste considerazioni ci portano direttamente al secondo interrogativo: siamo davvero di fronte a nuove logiche organizzative di fondo, realmente e radicalmente differenti rispetto a quelle Fordiste? Anche su questo argomento le voci critiche sono minoritarie, ma portano argomenti di grande interesse. Ad

esempio, autori come Boje e Winsor (1993), Parker e Slaughter (1988, 1994), Vallas (1999), solo per citarne alcuni, hanno messo in luce come i principi dell'organizzazione Post-fordista siano spesso stati adottati in modi che appaiono assai diversi, se non del tutto antitetici, rispetto a quanto si potrebbe evincere dalla retorica manageriale corrente che li propone.

Il *teamwork*, ad esempio, principio che viene visto come fondamentale da tutti i filoni manageriali più in voga, e considerato da questi come “rivoluzionario” rispetto alla tradizionale organizzazione del lavoro fordista, può essere utilizzato, invece, come raffinato strumento di auto-sorveglianza e di pressione sociale “orizzontale” tra pari (*peer pressure*). È vero, da un lato, che grazie a una divisione del lavoro centrata sulle attività attribuite ai gruppi invece che sulle mansioni parcellizzate assegnate agli individui, la struttura si appiattisce e l'utilizzo della gerarchia e della supervisione diretta si riduce notevolmente; tuttavia, l'esercizio effettivo del controllo non solo non si riduce, ma aumenta la sua forza e la sua pervasività, anche se le sue manifestazioni esteriori sono molto meno facilmente percepibili: i vincoli da formali diventano informali, da diretti e visibili diventano mediati e opachi, proprio perché la loro manifestazione passa per le scelte apparentemente autonome delle persone e dei gruppi. Ma i processi di lavoro sono strutturati in modo tale da creare rapporti di interdipendenza tra membri del gruppo, e tra gruppi, che possono innescare una situazione di elevata pressione verso la massima produttività, di stress continuo e di discrezionalità ridotta, di fatto, ai minimi termini. Si crea una autonomia decisionale solo apparente, una illusione di partecipazione che, nella pratica, si traduce in maggiore vincolatività.

Un altro esempio riguarda le prassi di miglioramento continuo (il “*kaizen*” e tutte le pratiche a esso assimilabili), altro caposaldo delle logiche organizzative “innovative”. Tali pratiche possono essere applicate non come strumento di coinvolgimento, di responsabilizzazione e di valorizzazione delle persone, ma come strumento di taylorizzazione “evoluto”, “strisciante”, dei processi di lavoro: laddove il Taylorismo riusciva a codificare solo la parte

“esplicita” della conoscenza, il *kaizen* richiede ai lavoratori stessi di mobilitare le proprie competenze e conoscenze “implicite” al fine di incrementare la produttività; le pratiche di miglioramento dei processi così generate vengono poi codificate e infine incorporate in mansioni standardizzate, di fatto taylorizzate. In altre parole, il *kaizen* perfeziona ed estende in modo ingegnoso le possibilità di taylorizzazione del lavoro: se il limite del Taylorismo era l’accesso alla conoscenza implicita delle persone, con il *kaizen* tale limite viene superato grazie a un insieme di scelte organizzative che in sostanza producono un processo di auto-taylorizzazione del lavoro, molto più penetrante e vincolante.

Potremmo continuare con altri esempi: le pratiche di *empowerment* e di *multiskilling* che, in realtà, possono diventare strumenti per l’aumento dei ritmi di lavoro; la cultura organizzativa può diventare mezzo per generare una illusione di *governance* democratica, e così via. Al di là degli esempi specifici, la tesi generale che qui vorremmo trasmettere è la seguente: il cambiamento organizzativo può essere studiato e interpretato a vari livelli di analisi, e ciò che può apparire come una trasformazione radicale a un certo livello (ovvero, come una vera e propria “innovazione” rispetto alle prassi più diffuse e consolidate), può invece essere letto, a un altro livello di analisi, come un perfezionamento e una estensione di logiche organizzative tutt’altro che nuove e innovative.

Vale la pena spendere, in questo senso, qualche riflessione anche su un tema molto discusso, ossia l’influenza e la rilevanza delle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione rispetto al cambiamento organizzativo. Nella storia del pensiero organizzativo, la questione del cambiamento tecnologico ha sempre avuto un posto di assoluta centralità. Tuttavia, la complessità del rapporto tra nuove tecnologie e organizzazione si accompagna ad alcune significative difficoltà concettuali. Lo stesso concetto di “tecnologia”, ad esempio, è tutt’altro che condiviso, e spesso le definizioni (e le impostazioni metodologiche di ricerca che ne conseguono) sono talmente diverse da rendere poco fruttuoso, e molto difficile, un confronto. Non solo:

alcuni approcci tendono a semplificare la questione in modo da portarla – paradossalmente – ai margini della riflessione organizzativa vera e propria. Sia gli approcci che impostano il problema in termini di “imperativo tecnologico”, sia quelli che invece affermano un “imperativo strategico (o organizzativo)”, di fatto compiono una operazione di “esclusione” del cambiamento tecnologico dall’interesse specificamente organizzativo. Secondo tali impostazioni, infatti, tecnologia e organizzazione sono elementi separati, dotati di dinamiche interne proprie; lo studio dei processi organizzativi, perciò, può essere “isolato” dallo studio della evoluzione tecnica, nel senso che quest’ultima può essere trattata come un vincolo “esterno”, un elemento esogeno di cui la razionalità organizzativa deve tenere conto ma che non è intrinseco ad essa, non “appartiene” al discorso organizzativo in senso proprio. Vediamo nel dettaglio come si giustifica tale asserzione.

Quanto al primo approccio (l’imperativo tecnologico), la questione si risolve in una logica di adattamento: il vincolo tecnologico esogeno si connota per alcune caratteristiche chiaramente identificabili e misurabili, rispetto alle quali l’azione organizzativa deve adeguare, almeno in parte, le proprie soluzioni. L’azione organizzativa diventa variabile dipendente rispetto alla variabile tecnica, che è da essa indipendente. Dunque, il compito della riflessione organizzativa si riduce allo studio di tale relazione di dipendenza, e si risolve nel trovare le soluzioni organizzative che si adattano in modo ottimale, quasi passivamente, alla dinamica tecnologica. Non vi è, tuttavia, una vera e propria “scelta tecnologica”, nel senso che essa è esclusa dalle scelte inerentemente organizzative.

Quanto al secondo approccio (l’imperativo organizzativo), la dinamica tecnologia è altrettanto esogena, ma incide sulla dinamica organizzativa in quanto in grado di influenzare la costruzione di significati, di interpretazioni, di capacità cognitive delle persone. Dunque, il compito della riflessione organizzativa si riduce allo studio di tale relazione di influenza; anche qui, tuttavia, la “scelta tecnologica” non è considerata tra gli oggetti di studio

propriamente organizzativi, e l'adeguamento riguarda la costruzione di significati e di percezioni individuali condivise.

In entrambi i casi, dunque, la tecnologia è un elemento esogeno al discorso organizzativo. Essa non rientra nelle scelte che concernono l'azione organizzativa. Quest'ultima non sceglie la tecnologia, ma vi si adatta, a vari livelli. È un vincolo esterno, e come tale viene trattato: in termini di adeguamento delle forme strutturali generali, nel primo caso, e in termini di adeguamento delle conoscenze e dei significati condivisi, nel secondo caso. Entrambi gli approcci, in questo modo, tendono a escludere o a limitare fortemente lo spazio per la "scelta tecnologica" come interesse specifico, rilevante e pertinente del pensiero organizzativo. La tecnologia diventa un oggetto "opaco", separato dall' "oggetto" organizzazione; i due "oggetti" interagiscono, e le loro interazioni hanno una qualche rilevanza per l'azione organizzativa, ma lo studio di tali interazioni non implica la necessità di mettere in discussione tale separazione. Anzi, tale separazione definisce e delimita il problema, dunque rappresenta una semplificazione che caratterizza fortemente gli approcci concettuali adottati.

Il nocciolo del problema, dunque, è di natura concettuale. La separazione concettuale tra organizzazione e tecnologia (e la reificazione dei due elementi) porta a imputare alla evoluzione tecnologica una capacità di produrre soluzioni ai problemi organizzativi che, in sé, essa non possiede. Le nuove tecnologie dell'informazione certamente hanno una rilevanza organizzativa molto consistente, cui accenneremo tra breve. Tuttavia, un conto è riconoscere questo, un conto è invece identificare nell' "impatto" (dall'esterno) che le tecnologie producono sull'organizzazione la fonte di una razionalità organizzativa forte, suprema e autonoma, capace di fornire soluzioni universalmente valide, pronte all'uso. L'organizzazione, secondo questa visione, non deve fare altre che rimuovere gli ostacoli a questa nuova razionalizzazione tecnica; deve "farsi da parte", e adeguarsi ad essa.

Si tratta di una visione tutt'altro che ingenua. Si coglie, invece, un rapporto di contiguità e di chiara strumentalità al progetto funzionalista, che può essere sottoposto a riflessione critica. Da un lato c'è una retorica dominante sul cambiamento organizzativo la quale diffonde l'idea secondo cui le nuove tecnologie rappresentano (in modo complementare alle nuove ricette manageriali) strumenti di emancipazione dalle pratiche routinarie e standardizzate, di decentramento, di partecipazione e di "democratizzazione" dei contesti lavorativi, di valorizzazione delle competenze e delle capacità dei lavoratori, di ampliamento degli spazi di autonomia, di "empowerizzazione" delle persone. D'altro lato, c'è una porzione significativa di realtà, ampiamente documentata da una parte minoritaria ma attenta della letteratura organizzativa, che porta evidenze contraddittorie rispetto a questa visione (pseudo) idilliaca. La tecnologia può essere utilizzata per avviare o sostenere tendenze del tutto opposte: può servire a sottrarre alle persone spazi di discrezionalità e a neutralizzarne le possibilità di affermazione di autonomia, a ridurre la rilevanza delle competenze dei lavoratori, ad accentrare il potere decisionale effettivo, e ad attivare nuove modalità, diffuse ed estese, di controllo e sorveglianza. La visione del mainstream non solo è miope (o, più realisticamente, finge di esserlo) alla varietà del reale, ma presume anche di essere "neutra": essa afferma che la razionalità tecnica prevale (anzi, *deve* prevalere) su quella organizzativa e sulle razionalità individuali, dunque esclude dal discorso sul cambiamento organizzativo la rilevanza di interessi e di obiettivi di parte, e dunque la natura anche politica del processo organizzativo.

Secondo tale visione, il management, adottando il cambiamento organizzativo "richiesto" dall'evoluzione tecnica, persegue interessi collettivi di efficacia ed efficienza. E, in quei casi in cui il management fallisca nell'ottenere i risultati promessi, la responsabilità va attribuita a di tutte quelle forze che al cambiamento "resistono" in nome di ingiustificabili, irrazionali interessi parziali. È chiaro che questo approccio propone una inaccettabile semplificazione del discorso organizzativo, poiché tenta di creare una illusione

di “razionalità tecnica” neutra, superiore, dunque l’unica a essere legittima. In effetti, si tratta di una razionalità che non si discosta affatto, nella sua pretesa di neutralità e di superiorità assoluta, alla “scientificità” dello Scientific Management tayloriano.

La natura illusoria di questa razionalità organizzativa non può essere svelata dal funzionalismo positivista, che, consapevolmente o meno, la crea, la supporta e la legittima.

Assai difficilmente può essere svelata dai filoni fenomenologici e soggettivisti, i quali, concentrandosi sull’individualità e sui soggetti, tendono a perdere di vista la razionalità organizzativa nel suo insieme, riferimento indispensabile per ogni prospettiva di analisi che ambisca a cogliere il senso complessivo dei cambiamenti organizzativi in atto e della progettazione organizzativa nel suo insieme.

Occorre, invece, l’adozione di una prospettiva concettuale di tipo processuale (Maggi 2003), che concepisca l’organizzazione come processo, e che focalizzi l’attenzione sulla tecnologia come vera e propria *scelta* organizzativa, ossia come scelta di *regolazione*, inerente e non esogena al discorso organizzativo. In questo senso, la tecnologia è organizzativamente rilevante in quanto frutto di processi decisionali di tipo e di livello diverso, il cui continuo divenire e sovrapporsi (e contrapporsi) produce cambiamenti nei processi di regolazione che, pur non codificabili né prevedibili in modo preciso, sono comunque interpretabili in riferimento alle intenzionalità, agli obiettivi degli attori in gioco (Masino e Zamarian, 2003).

In questo senso, la razionalità tecnica può essere colta assieme, e non separatamente, alla natura politica dei processi organizzativi. Il cambiamento nella regolazione può essere analizzato e interpretato come risultante di processi decisionali che “spingono” verso regole organizzative le quali, seppure in modi completamente diversi rispetto al passato, restano in molti casi finalizzate al mantenimento e, se possibile, al rafforzamento della logica fordista di accentramento del controllo manageriale.

Al tempo stesso, tuttavia, la prospettiva di processo consente di identificare, nel processo di regolazione, le possibilità di “appropriazione” degli artefatti tecnici (e, più in generale, dei processi di lavoro) attraverso scelte di regolazione esecutiva che evidenziano le possibili affermazioni di autonomia, facendo anche attenzione a distinguere queste ultime dalle situazioni in cui la partecipazione e il decentramento sono solo apparenti o marginali.

In questo duplice senso, la tecnologia (come ogni altra forma di regolazione organizzativa) produce vincoli e opportunità per il cambiamento organizzativo. Da un lato, consente al management di produrre nuove forme di regolazione eteronoma, di estendere la capacità di sorveglianza attraverso l'estensione dei campi di visibilità degli esecutori, e di influenzare in modo più profondo le premesse informative e cognitive alle azioni e decisioni operative. Contemporaneamente, se intesa come esito delle scelte di utilizzo, può generare nuove opportunità di negoziazione, di mobilitazione di competenze e di capacità, di emancipazione dai vincoli eteronomi.

L'esito complessivo di questi processi è incerto; crediamo che sia possibile osservare alcune tendenze generali, ma ogni caso va letto nella sua individualità, e la chiave di lettura più idonea, sia rispetto alla tendenza generale, sia rispetto ai singoli casi, è data da una concezione del cambiamento organizzativo come divenire del processo di regolazione, come incrocio, in continuo mutamento, di fonti di regolazione diverse, di razionalità diverse, di interessi diversi. Solo l'analisi della regolazione effettiva – e non di quella dichiarata – può consentire una interpretazione realistica dei fenomeni in atto, cogliendone complessità e varietà, e rendendo possibile la distinzione tra le esperienze genuinamente innovative e quelle che lo sono soltanto nelle formulazioni della retorica manageriale corrente.

### ***Riferimenti bibliografici***

- Boje D.M., Winsor R.D. (1993), The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda, *Journal of Organizational Change Management*, vol.6, n.4, pp. 57-70.
- Crosby P. (1989), *Quality is Free*, New York, McGraw Hill
- Grey C. (2003), The Fetish of Change, *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, vol.2, n.2, pp.1-19.
- Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel: Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse, Octares Editions.
- Masino G., Zamarian M. (2003), Information technology artefacts as structuring devices in organizations: Design, appropriation and use issues, *Interacting With Computers*, vol. 15, pp. 693-707
- Parker M., Slaughter J. (1988), Management by Stress, *Technology Review*, vol.91, n.7, pp.36-44
- Parker M., Slaughter J. (1994), Lean Production is Mean Production: TQM Equals Management by Stress, *Canadian Dimension*, vol.28, n.1, pp. 21-24.
- Rullani E., Romano L. (1998), *Il postfordismo: idee per il capitalismo prossimo venturo*, Milano, EtasLibri
- Simon H. A. (1947), *Administrative Behavior*, New York, Macmillan
- Stewart T.A. (1993), Reengineering: the Hot New Managing Tool, *Fortune*, vol.128, n.4, pp. 40-46.
- Vallas S.P. (1999), Rethinking Post-Fordism: The Meaning of Workplace Flexibility, *Sociological Theory*, vol.17, n. 1, pp. 68-101.