

1
Napoli, 16 ottobre 1981

Illustre Professore,

mi permetto di inviarle, per fornire una più adeguata conoscenza, alcuni documenti del Sindacato dipendenti - Fornaci, recentemente redatti alla luce delle vertenze in corso per il rinnovo contrattuale e dai quali emerge un'ampia conferma delle considerazioni fatte sull'intento di fornire assistenza al Mezzogiorno e dei motivi da me addotti per giustificare il disagio che mi crea la permanenza presso l'Eute. Essi, infine, avvalorano il fondamento della controversia giudiziaria tra me e l'Eute, determinata dal mancato riconoscimento di legittime aspettative. Calgo l'occasione per rinnovarle i miei deferenti saluti.

Giulia Della Valle Mariniello

Fluente Prof. Francisco de Martins
deputado al Parlamento

L'assemblea dei lavoratori del FORMEZ di Napoli, convocata dai direttivi sindacali CGIL, CISL e UIL il giorno 12 ottobre 1981, alle ore 12,30, ha approvato all'unanimità la seguente mozione:

"L'assemblea **DENUNCIA** l'atteggiamento della Presidenza che negli ultimi tempi ha acuito un'antica pratica dilatoria finalizzata ad un indebolimento organico del movimento sindacale e delle forme di democrazia interna e si è resa responsabile di atti limitativi delle libertà personali nonché di violazione dell'accordo contrattuale ed iniziative contrastanti con l'organizzazione del Centro.

Questa pratica, autoritaria e privatistica ^e/ confermata da:

- passaggi di qualifica attuati in violazione delle norme contrattuali;
 - ricorso arbitrario a provvedimenti disciplinari;
 - sperequazioni normative e retributive quali: la mancata estensione del riconoscimento del diritto agli scatti di anzianità per il personale, già riconosciuto ad una parte dei dipendenti; il mancato riconoscimento dell'anzianità pregressa per i vincitori di concorso; il mancato adeguamento della polizza integrativa di previdenza per l'equiparazione TA - TP;
 - espropriazione continua delle funzioni tecnico-professionali con l'affidamento di programmi e competenze formative a esperti esterni al Centro. Questa pratica viene avvalorata sia con l'affidamento di specifici progetti e sia nella richiesta di partecipazione e consulenza, ad esperti esterni, alla preparazione del programma generale dell'Istituto, compito, quest'ultimo, che è solo del Consiglio di Amministrazione e dei tecnici interni.
- Questa politica privatistica, orientata allo svuotamento delle competenze interne, comporta il rifiuto dell'Amministrazione a contrattare e completare l'organizzazione del Centro;
- rifiuto di un confronto con il sindacato su un piano organico di assunzioni e dilazionando le stesse in forme discrezionali e clientelari;

- controproposte dell'Amministrazione rispetto al rinnovo contrattuale punitive nei confronti del personale e inaccettabili sul piano delle argomentazioni.

Pertanto, l'assemblea dichiara lo stato di agitazione e richiede:

1. revoca dei passaggi di qualifica;
2. sospensione degli ultimi provvedimenti disciplinari;
3. estensione del riconoscimento degli scatti di anzianità a tutto il personale;
riconoscimento dell'anzianità pregressa ai vincitori di concorso;
adeguamento della polizza di previdenza a seguito equiparazione TA - TP;
4. completamento dell'organizzazione dell'Istituto e confronto sui programmi con tutti i tecnici professionali;
5. contrattazione con le organizzazioni sindacali di un piano organico di assunzioni;
6. accoglimento, in tempi rapidi e nella sua interezza, della piattaforma contrattuale presentata dalle organizzazioni sindacali.

L'assemblea invita i lavoratori delle altre sedi del Centro a condividere ed a partecipare alle forme di lotta. L'assemblea indice, come prima forma di lotta, uno sciopero CON SOSPENSIONE DI OGNI ATTIVITA' per mercoledì 14 ottobre 1981, per l'intera giornata; durante la giornata di sciopero si riunirà l'assemblea generale dei lavoratori del Formez di Napoli per decidere le successive forme di lotta e per aprire un dibattito con gli organismi sindacali e la stampa sui contenuti della vertenza".

5

L'assemblea dei lavoratori del FORMEZ di Napoli, convocata dai direttivi sindacali CGIL, CISL e UIL il giorno 12 ottobre 1981, alle ore 12,30, ha approvato all'unanimità la seguente mozione:

"L'assemblea **DENUNCIA** l'atteggiamento della Presidenza che negli ultimi tempi ha acuito un'antica pratica dilatoria finalizzata ad un indebolimento organico del movimento sindacale e delle forme di democrazia interna e si è resa responsabile di atti limitativi delle libertà personali nonché di violazione dell'accordo contrattuale ed iniziative contrastanti con l'organizzazione del Centro.

Questa pratica, autoritaria e privatistica ^{ve}/confermata da:

- passaggi di qualifica attuati in violazione delle norme contrattuali;
 - ricorso arbitrario a provvedimenti disciplinari;
 - sperequazioni normative e retributive quali: la mancata estensione del riconoscimento del diritto agli scatti di anzianità per il personale, già riconosciuto ad una parte dei dipendenti; il mancato riconoscimento dell'anzianità pregressa per i vincitori di concorso; il mancato adeguamento della polizza integrativa di previdenza per l'equiparazione TA - TP;
 - espropriazione continua delle funzioni tecnico-professionali con l'affidamento di programmi e competenze formative a esperti esterni al Centro. Questa pratica viene avvalorata sia con l'affidamento di specifici progetti e sia nella richiesta di partecipazione e consulenza, ad esperti esterni, alla preparazione del programma generale dell'Istituto, compito, quest'ultimo, che è solo del Consiglio di Amministrazione e dei tecnici interni.
- Questa politica privatistica, orientata allo svuotamento delle competenze interne, comporta il rifiuto dell'Amministrazione a contrattare e completare l'organizzazione del Centro;
- rifiuto di un confronto con il sindacato su un piano organico di assunzioni e dilazionando le stesse in forme discrezionali e clientelari;

- 6
- controproposte dell'Amministrazione rispetto al rinnovo contrattuale punitive nei confronti del personale e inaccettabili sul piano delle argomentazioni.

- -

Pertanto, l'assemblea dichiara lo stato di agitazione e richiede:

1. revoca dei passaggi di qualifica;
2. sospensione degli ultimi provvedimenti disciplinari;
3. estensione del riconoscimento degli scatti di anzianità a tutto il personale;
riconoscimento dell'anzianità pregressa ai vincitori di concorso;
adeguamento della polizza di previdenza a seguito equiparazione TA - TP;
4. completamento dell'organizzazione dell'Istituto e confronto sui programmi con tutti i tecnici professionali;
5. contrattazione con le organizzazioni sindacali di un piano organico di assunzioni;
6. accoglimento, in tempi rapidi e nella sua interezza, della piattaforma contrattuale presentata dalle organizzazioni sindacali.

L'assemblea invita i lavoratori delle altre sedi del Centro a condividere ed a partecipare alle forme di lotta. L'assemblea indice, come prima forma di lotta, uno sciopero CON SOSPENSIONE DI OGNI ATTIVITA' per mercoledì 14 ottobre 1981, per l'intera giornata; durante la giornata di sciopero si riunirà l'assemblea generale dei lavoratori del Formez di Napoli per decidere le successive forme di lotta e per aprire un dibattito con gli organismi sindacali e la stampa sui contenuti della vertenza".

-

-

L'assemblea dei lavoratori del Formez di Napoli, convocata dai direttivi sindacali CGIL, CISL e UIL, tenutasi nella giornata di lotta del 14 ottobre 1981 con la partecipazione della Segreteria Regionale Confederale CGIL, della Segreteria Regionale Funzione Pubblica CGIL e della Segreteria Regionale Federpubblici CISL, ha approvato all'unanimità con 5 astensioni il seguente documento:

"Gran parte delle possibilità di uno sviluppo equilibrato del Mezzogiorno dipendono non solo dalla rimozione di vecchi e storici meccanismi e vincoli di subalternità territoriale ed economica rispetto alle altre realtà nazionali, ma anche dalla possibilità di disporre di quadri adatti alle esigenze di un nuovo sviluppo.

L'organizzazione su base regionale, l'allargamento della realtà produttiva sono problemi che richiedono interventi di grande finalizzazione e di quadri adeguati.

Le difficoltà nel fornire quadri professionalmente adeguati sia alle istituzioni pubbliche che alle imprese private e pubbliche meridionali sono notevoli; infatti, la rapida evoluzione tecnologica, l'emergere di nuove funzioni all'interno delle istituzioni, rendono sempre più articolata e complessa la domanda di formazione nelle Regioni meridionali. Emergono nuove figure professionali, nuove funzioni, nuovi compiti che richiedono interventi sempre più specifici e finalizzati; ed è in questo quadro che il Formez ha un ruolo preciso ed importante nello sviluppo del Mezzogiorno.

Per fornire quadri altamente specializzati al tessuto istituzionale e produttivo meridionale è necessario non solo un dibattito non più prorogabile sul ruolo dell'Istituto nel quadro dell'intervento straordinario, ma anche una più precisa e puntuale discussione sui modi di operare di esso. La capacità del Formez di dare risposta alle esigenze formative e di studio espresse dal Mezzogiorno, va diventando col tempo sempre più inadeguata. Le ragioni di ciò vanno cercate non solo nell'assetto istituzionale complessivo comunque inadeguato (vedi rapporto con l'intervento straordinario, difficoltà di rapporto con le Regioni e cioè con il soggetto istituzionalmente responsabile delle politiche territoriali) ma

2.

anche nella precisa responsabilità gestionale dell'Istituto che riduce fortemente la sua capacità di intervento, nonché la sua qualità, e rende bassi i suoi livelli di produttività. Le responsabilità maggiori vanno individuate da una parte negli organismi istituzionali (vedi Consiglio di Amministrazione scarsamente rappresentativo delle realtà delle Regioni meridionali) e dall'altra nell'atteggiamento della Presidenza nel gestire il Centro. Una Presidenza incline a non assumersi responsabilità sia interne che esterne alla vita dell'Istituto, provocando inammissibili ritardi nell'Istituto nello svolgimento delle attività e nella sua produttività in genere.

L'azione della Presidenza nei rapporti con il personale ripetutamente indirizzata verso una pratica personalistica basata sulla assoluta discrezionalità delle decisioni è finalizzata ad un indebolimento organico del movimento sindacale e delle forme di democrazia interna.

L'accentramento delle decisioni ed il conseguente non decentramento delle deleghe coerente con un'ipotesi organizzativa dalla stessa Presidenza formulata, mette in atto meccanismi di divisione fra il personale, genera la formazione di gruppi che hanno rapporti di natura personalistica con essa, produce effetti negativi sulla professionalità ed ostacola la stessa capacità produttiva.

In altri termini, la continua ed arbitraria violazione degli accordi contrattuali e l'emanazione di direttive contrastanti con l'organizzazione del Centro, portano a snaturare le funzioni e a demotivare i quadri.

Questo atteggiamento di attacco al personale del Centro non è casuale ma risponde ad una precisa strategia che non è quella di rafforzare e rendere sempre più rapido e finalizzato l'intervento del Formez nella realtà produttiva meridionale bensì quella di ampliare un'azione basata esclusivamente sul finanziamento e sull'appalto all'esterno.

Questa tendenza si ricava non solo da una precisa analisi del nostro bilancio che vede una continua riduzione della quota spesa nelle attività dirette di studio e formazione, ma anche dalla recente ipotesi programmatica dell'Istituto per il 1982.

Conferma di ciò è l'espropriazione delle funzioni tecnico-professionali perpetrata attraverso l'affidamento di programmi e competenze formative ad organismi esterni al Centro e con l'appalto all'esterno di specifici progetti. La presenza di esperti esterni alla formulazione del programma generale dell'Istituto è un atto quanto mai grave. Questo non certo per un provincialismo culturale ma solo per una palese violazione dei contenuti dell'organizzazione del Centro. Infatti, se è compito istituzionale del Consiglio di Amministrazione entrare nel merito delle scelte di politica formativa (e non degli esperti esterni) è compito di tutti i quadri tecnici del Centro partecipare alla formulazione progettuale dei programmi. Un corretto confronto e rapporto con gli esperti esterni deve trovare spazio solo nella fase di attuazione dei programmi. Altre forme di intervento rappresentano vere e proprie prevaricazioni ed espropriazioni delle competenze istituzionali del personale tecnico del Centro.

Non diverso è il comportamento della Presidenza per ciò che attiene alle tematiche salariali e normative nei confronti dei dipendenti; ne consegue il rifiuto continuo di affrontare sul piano politico e sindacale problemi di natura contrattuale per trasferirli su di un piano giuridico-formale chiaramente pretestuoso che è solo un attacco al Sindacato e al personale tutto.

Da questa analisi solo sommariamente accennata, se ne ricavano le coordinate per una lotta che dovrà necessariamente svolgersi su due piani strettamente correlati e inscindibili: sul piano interno per quanto attiene tutte le questioni complesse per la soluzione delle quali è necessario avviare un confronto serrato, in tempi rapidi, con la Presidenza e, sul piano più generale, di prospettiva futura dell'Istituto.

Ad esplicazione del primo punto si elencano le motivazioni che stanno alla base della nostra azione di lotta e che esigono risposta puntuale, rapida e precisa da parte della Presidenza:

4.

1. Revoca dei passaggi di qualifica attuati in violazione delle norme contrattuali;
2. Sospensione dei recenti provvedimenti disciplinari;
3. Estensione del riconoscimento degli scatti di anzianità a tutto il personale dipendente;
Riconoscimento dell'anzianità pregressa ai vincitori di concorso e agli ex contrattisti;
Adeguamento della polizza di previdenza a seguito dell'equiparazione fra TA e TP;
4. Rapida attuazione dell'accordo siglato fra l'Amministrazione e le OO.SS. relativo alla costituzione di una Commissione ristretta alla quale deve essere affidato il compito di sanare la situazione che vede dipendenti Funzionari retrocessi, di fatto, ad Assistenti;
5. Riconoscimento normativo ed economico a tutti i dipendenti che di fatto esercitano funzioni superiori alla qualifica di appartenenza;
6. Completamento dell'organizzazione dell'Istituto e confronto sui programmi con tutti i TP;
7. Contrattazione con le OO.SS. per l'immediata assunzione di tutti i dipendenti a tempo determinato nell'organico del Centro;
8. Accoglimento, in tempi rapidi e nella sua interezza, della piattaforma contrattuale presentata dalle OO.SS.

Per quanto riguarda il secondo punto riferito alla prospettiva futura dell'Istituto, il personale è impegnato ad avviare un confronto immediato con le forze politiche sindacali e sociali attraverso la convocazione di un'assemblea aperta alla quale sono invitati a partecipare i responsabili degli uffici meridionali dei partiti politici, le OO.SS., le forze sociali ed i rappresentanti delle Regioni meridionali.

CGIL

CISL

UIL

SINDACATO CGIL - SEDE DI ROMA

COMUNICATO

Il direttivo CGIL di Roma, preso atto della mozione della assemblea di Napoli del 12/10/81, al di là dei singoli punti presenti nella mozione stessa, denuncia il clima di tensione determinatosi nell'Istituto negli ultimi mesi a seguito di una serie di comportamenti dell'Amministrazione che rivelano una volontà di gestione del Centro autoritaria e prevaricatrice.

L'atteggiamento punitivo presente nelle controproposte relative al rinnovo contrattuale, il continuo esproprio e svuotamento del ruolo degli operatori, la costante discrezionalità nella gestione del personale e la mancanza di chiarezza nell'affrontare i pesanti problemi organizzativi e le disfunzioni esistenti nel Centro, il non riconoscimento dei diritti acquisiti, il recente ricorso a provvedimenti disciplinari, rappresentano chiari segnali rivelatori di una volontà di alimentazione continua dello stato di conflittualità esistente da tempo nel Centro.

Il Direttivo CGIL di Roma, esprimendo solidarietà con i colleghi di Napoli e in vista del prossimo incontro per il rinnovo contrattuale, si impegna a convocare nei prossimi giorni una assemblea per discutere i problemi esistenti e trovare le forme di lotta più adeguate.

Il Direttivo CGIL di Roma

Rose Maria Geronzi
[Signature]

Roma 13/10/81

12
4

00.55. CGIL - CISL - UIL - FORMEZ NAPOLI

Impossibilitato verificare con la Base, data la ristrettezza dei tempi, i punti che hanno determinato lo stato di agitazione dei dipendenti della Sede del FORMEZ di Napoli, esprimo ampia solidarietà ai lavoratori in lotta.

SEGRETARIO AGGIUNTO CISL-FORMEZ ROMA
(Carmine De Santis)

Carmine De Santis

Sciopero

Bloccata per 24 ore l'attività del Formez

IERI uno sciopero ha bloccato per tutta la giornata ogni attività al Formez, il centro di formazione e studi per il Mezzogiorno d'Oltremare. I lavoratori si sono riuniti in assemblea denunciando «l'atteggiamento della presidenza Zoppi che negli ultimi tempi ha acuito un'antica pratica dilatoria finalizzata ad un indebolimento organico del movimento sindacale e delle forme di democrazia interna». Tre le accuse che i lavoratori rivolgono alla presidenza animata da una preoccupazione politica. «La pratica privatistica dell'ente — è l'accusa del direttivo sindacale Cgil Cisl Uil — è confermata dai passaggi di qualifica attuati in violazione delle norme contrattuali; il ricorso arbitrario a provvedimenti disciplinari; sperequazioni normative e retributive come la mancata estensione del riconoscimento del diritto agli scatti di anzianità per il personale, già riconosciuto ad una parte dei dipendenti, il mancato riconoscimento dell'anzianità pregressa per i vincitori di concorso».

I lavoratori, infine, sono preoccupati «per l'espropriazione continua delle funzioni tecnico-professionali con l'affidamento di programmi e competenze formative a esperti esterni al Centro». Questa politica privatistica comporta il rifiuto dell'amministrazione a completare l'organizzazione del Centro.

CONFERENZA - STAMPA DEI SINDACATI

Sciopero al «Formez» Gestione sotto accusa

In una conferenza stampa indetta da Cgil, Cisl, Uil sono stati illustrati i motivi che hanno indotto i lavoratori del Formez a scioperare ieri e a riunirsi in assemblea. Sotto accusa la presidenza dell'ente che, secondo i sindacati, avrebbe gestito il centro di Napoli in modo autoritario e privatistico.

Un duro documento è stato approvato dall'assemblea dei lavoratori. Ma i margini della trattativa sono ampi: per oggi è in programma un incontro a Roma.

Nel documento sono sintetizzati i motivi «scatenanti» della vertenza. Motivi vecchi si sommano a motivi nuovi: secondo i sindacati «l'ultima goccia» è costituita dai passaggi di qualifica che sarebbero stati attuati in violazione delle norme contrattuali. In altri termini sarebbero saltati i concorsi e sarebbe stata persino ignorata la graduatoria interna.

«Per la gestione del personale — è stato ribadito nel corso della conferenza stampa — la presidenza ha fatto ricorso ad una tecnica dilatoria che ha negato al sindacato ogni possibilità di contrattazione. Un esempio: si è moltiplicato il ricorso al giudice del lavoro anche per vertenze che potevano essere risolte bonariamente dal presidente, dal momento che in materia esistevano precedenti, chiare sentenze della Cassazione».

Altra accusa dei sindacati: la presidenza ha riscoperto un'antica vocazione autorita-

ria, usando in modo scorretto la commissione del personale e ricorrendo arbitrariamente a provvedimenti disciplinari. E' il caso di un dipendente sospeso per aver affisso nella bacheca sindacale una lettera nella quale si ironizzava sulle misure di sicurezza (guardie giurate e rigidi controlli in portineria) prese all'interno dell'istituto all'indomani dell'attentato terroristico nel quale fu assassinato il direttore amministrativo del Formez.

Ancora: l'attuale gestione ha favorito la tendenza a finanziare le attività formative, anziché a proteggerle avanti di rettilineamente, com'era nei compiti istituzionali del Formez di Napoli. Inoltre, hanno incalzato i sindacati, tecnici e ricercatori del centro sono stati espropriati delle proprie funzioni con l'affidamento di programmi e competenze formative ad esperti esterni al centro.

Un altro punto della vertenza riguarda le assunzioni, che «negli ultimi anni — hanno accusato i sindacati — sono state fatte in modo strisciante dall'amministrazione, senza informare preventivamente le organizzazioni sindacali».

Infine il contratto. Il sindacato ha presentato una piattaforma rivendicativa per il rinnovo del contratto, che è scaduto il primo gennaio del 1981. «Le controproposte avanzate dall'amministrazione — hanno denunciato i sindacati — sono punitive ed inaccettabili».

Formez in agitazione ieri attività sospese

Un'intera giornata di sciopero con assemblea generale dei lavoratori: ogni attività è rimasta sospesa ieri nella sede del Formez di Napoli, il Centro di formazione e studi per il Mezzogiorno che ha la sua sede nella Mostra d'Oltremare. I lavoratori, docenti e ricercatori, hanno aderito nella totalità all'appello di lotta lanciato nei giorni scorsi unitariamente dai direttivi sindacali CGIL-CISL-UIL. Con la giornata di ieri, si apre in sostanza una vera e propria fase vertenziale all'interno del Formez che dovrebbe essere scandita nel prossimo futuro da altre iniziative di lotta e dall'apertura di un confronto a tutti i livelli sull'attuale situazione all'interno del Centro. Al centro della discussione svoltasi ieri nel corso dell'assemblea tra i lavoratori, sono stati passati al setaccio i motivi della vertenza aperta, illustrati successivamente in una conferenza stampa. Al centro della denuncia l'atteggiamento della presidenza del Formez che negli ultimi tempi ha accentuato una pratica che punta in generale all'indebolimento e all'isolamento del sindacato e di qualsiasi forma di democrazia interna.

Una pratica — denunciano i lavoratori — che si esprime in una politica del personale tesa alla divisione e dello smembramento. Una pratica che non esclude — è stato ricordato — il ricorso a provvedimenti disciplinari: passaggi di qualifica attuati in violazione delle norme contrattuali; sperequazioni normative e retributive. Lavoratori e sindacato ricordano, inoltre, la costante «espropriazione delle funzioni tecnico-professionali» a cui è sottoposto il personale «con l'affidamento di programmi e competenze formative a esperti esterni al Centro».

Nel contempo si denuncia il rifiuto di qualsiasi confronto col sindacato su un piano organico di assunzioni, per continuare, invece, nella solita pratica clientelare. Un atteggiamento, quello dell'Amministrazione, che non sembra smentirsi nemmeno di fronte alle ipotesi di rinnovo contrattuale prospettate dal sindacato e alle quali sono state contrapposte ancora una volta posizioni punitive nei confronti del personale. Di fronte a questo i lavoratori riuniti in assemblea hanno tra l'altro chiesto: la revoca dei passaggi di qualifica; la sospensione degli ultimi provvedimenti disciplinari; l'estensione del riconoscimento degli scatti di anzianità a tutto il personale; il completamento dell'organizzazione dell'Istituto e il confronto sui programmi con tutti i tecnici professionali; la contrattazione con le organizzazioni sindacali di un piano organico per le assunzioni; l'accoglimento in tempi rapidi della nuova piattaforma contrattuale. Su questi punti i dipendenti del Centro napoletano chiamano alla mobilitazione i lavoratori delle altre due sedi del Formez a Roma e a Cagliari.

15
**CENTRO
DI FORMAZIONE E STUDI
PER IL MEZZOGIORNO**

Palazzo del Congressi Mostra d'Oltremare
80125 NAPOLI

da: Giulio Della Valle Marinello
Via A. Falcone, 186. Napoli.

Illustra Prof. Dr. Francesco De Martino
Via Aniello Falcone, 258

Napoli

~~Formez~~

Giulia Della Valle Mariniello, nata il 2/10/1938, domiciliata in Via A. Falcone, 186 - 80127 NAPOLI (tel. 081/375312), coniugata, due figli.

Titoli

- laurea in filosofia, Università Napoli, 1961
- professore di ruolo, Scuole Medie Statali, 1966
- specializzazione in Psicologia, Università Torino, 1971
- socio della Società Italiana di Psicologia: albo prof. n. 2091

Esperienze di lavoro

- interna dell'Istituto di Psicologia, Università Napoli, 1959/'62
- attività psico-sociale presso l'ENAOI, Napoli 1959/'61
- professore di Lettere presso Scuole Statali, 1961/'68

Dal 1968 ed attualmente

- membro dello staff docente del Formez - Centro di Formazione e Studi per il Mezzogiorno (legge 26/6/1965 n. 717), come docente senior di Psico-sociologia dell'organizzazione e di Amministrazione del personale
- responsabile delle aree di Organizzazione e di Personale che comporta, soprattutto, fornire contributi per l'elaborazione delle linee culturali e degli obiettivi delle attività formative rivolte alle aziende del Mezzogiorno; e, nello specifico, progettare, coordinare i programmi e i metodi e fare docenze nei corsi e seminari rivolti agli imprenditori e ai quadri direttivi delle imprese industriali e di servizio. Alcuni temi di seminari, per esempio:
 - . L'impresa come sistema complesso e 'aperto'
 - . Strategie e strutture aziendali
 - . Teorie dell'organizzazione e tipologie organizzative
 - . Organizzazione e rapporti organizzativi
 - . Rapporti tra struttura e modalità di gestione
 - . Organizzazione e processi decisionali
 - . Metodi di analisi organizzativa
 - . Organizzazione e processi decisionali
 - . Il cambiamento organizzativo
 - . Sistema decisionale integrato e il processo di delega
 - . Organizzazione e risorse umane
 - . Relazioni interpersonali. Dinamica di gruppo. Leadership, autorità, potere. Riunioni di lavoro e lavoro di gruppo

- . Problemi e tecniche di gestione del personale
 - . L'organizzazione del lavoro di ufficio
 - . Programmazione degli organici, selezione, formazione, valutazione del personale
 - . Rapporti tra strutture organizzative e criteri e modelli manageriali
- docente in corsi e seminari organizzati dalle varie sezioni del Formez (Allegato A)
 - consulente aziendale per diagnosi organizzative, valutazione e sviluppo del potenziale umano, per progettazione e gestione di programmi di formazione rivolti ai quadri direttivi ed intermedi. Alcuni interventi fatti:
 - . Preanalisi delle strutture organizzative e delle esigenze formative dei dirigenti dell'A.T.I. (Azienda trasporti aerei italiana) S.p.A. Napoli
 - . Corso di formazione per i dirigenti della REMINGTON S.p.A.
 - consulente per interventi formativi rivolti a gruppi di aziende appartenenti allo stesso settore produttivo e operanti nello stesso comprensorio localizzato. Intervento fatto, ad esempio:
 - . Formazione-ricerca: Strategie di settore e scelte imprenditoriali nel settore abbigliamento e maglieria, rivolto agli imprenditori di 13 imprese del comprensorio di Putignano - Bari, con l'obiettivo di promuovere piani di azione comuni, attraverso l'analisi-ricostruzione nel processo produttivo globale di settore e la formulazione di strategie alternative
 - trainer in corsi e seminari di psicodinamica dei gruppi, rapporti interpersonali, etc.
 - contrainer presso Studio psicoterapeutico per gruppi in psicoterapia
 - partecipante a convegni, tavole rotonde, etc. attinenti le aree di interesse professionale (Allegato B)
 - membro del comitato di coordinamento per le attività di ricerca e di formazione per la piccola e media impresa (Formez, Università di Economia e Commercio di Cagliari e Roma, ed esperti aziendali di vari Istituti di formazione) 1973/'75
 - membro del gruppo di studio su "Comportamento Organizzativo", nell'ambito del programma di Formazione Manageriale dell'ASFOR, Torino, riguardante "Contenuti e programmi della formazione dei quadri" 1974/'76
 - membro del Comitato di Direzione della Rivista "Problemi di Gestione", edita dal Formez, dal 1973

Ricerche e Studi

- ricerche e studi personali:

- . Il fenomeno della frustrazione in soggetti disadattati studiati attraverso l'applicazione del test PFT di Saul Rosenzweig, con dotta su un campione di 100 soggetti dell'Istituto Filangieri, Napoli. Istituto di Psicologia, Università Napoli
- . La flessibilità del pensiero nella risoluzione dei problemi. Istituto di Psicologia, Università Torino
- . Analisi critica e valutativa sui corsi di formazione alla gestione aziendale, in relazione alle aziende di provenienza dei partecipanti e al loro atteggiamento nei confronti della Formazione Manageriale, Formez, Napoli
- . L'azienda moderna: matrici e strutture
- . Ricerca-formazione 'Strategie di settore e scelte imprenditoriali', settore abbigliamento e maglieria, Regione Puglia
- . Preanalisi della struttura organizzativa e delle esigenze formative dei dirigenti dell'A.T.I., S.p.A. Napoli
- . Analisi e considerazioni sui programmi formativi del FORRAD, (Formazione Ricerca Addestramento), Milano

- coordinamento, sul piano tecnico-organizzativo e collaborazione sul piano scientifico, per incarico del Formez, delle ricerche:

- . I processi decisionali nelle piccole e medie imprese del Mezzogiorno. Collana Ricerca e Studi, Formez, n. 15
- . Percezione del tempo e cambiamento in studenti in scienze della gestione aziendale, ISIDA (Istituto Superiore Imprenditori Dirigenti Aziendali), Palermo
- . Effetti dei programmi d'insegnamento, ISIDA, Palermo, in collaborazione con gli Istituti di Formazione Manageriale di Madrid, Aix-in Provence, Gent, London, Università di Bath, Università di Strathclyde, Istituto di Manchester

- dispense ed esercitazioni per le attività di Formazione Manageriali, delle quali alcune:

- . L'azienda e le sue variabili
- . Il sistema 'azienda'

- . Natura e scopo dell'organizzazione
- . I metodi pedagogici nella formazione
- . Concetto di organizzazione e una tipologia dell'organizzazione sociale
- . I valori delle strutture
- . La risorsa 'personale'
- . Esploso delle funzioni della direzione del personale e funzio-nigramma: esercitazione
- . Napoli: l'erosione delle imprenditorialità
- . Le teorie dello 'Scientific Management': concezione dell'orga-nizzazione, concezione dell'uomo
- . Tipologia delle riunioni e funzioni del leader
- . Rassegna dei contributi teorici sull'impresa
- . Ecc.

(Giulia Della Valle Mariniello)

RASSEGNA DEI PIU' IMPORTANTI CONTRIBUTI

TEORICI SULL'IMPRESA

dr.ssa Giulia Della Valle Mariniello

RASSEGNA DEI PIU' IMPORTANTI CONTRIBUTI TEORICI SULL'IMPRESA

I N D I C E

Premessa	pag.
1. TEORIE ECONOMICHE DELL'IMPRESA	"
1.1 Struttura dell'impresa e concorrenza nell'analisi classica e neoclassica	"
1.2 Struttura dell'impresa e concorrenza nell'analisi marginalista	"
1.3 Critica del modello neo-classico e successivi sviluppi della teoria dell'impresa	"
1.4 Nuove teorie del mercato e teoria dell'impresa	"
1.5 Ruolo della domanda e nuove procedure di formazione dei prezzi	"
1.6 La riformulazione delle teorie sui fini dell'impresa	"
1.7 La rielaborazione delle teorie sulla funzione dell'imprenditore	"
1.8 Conclusioni	"
2. LE TEORIE SOCIOLOGICHE DELL'IMPRESA	"
2.1 Teorie del conflitto industriale	"
2.2 Le teorie dei rapporti tra strategia e struttura ...	"
2.3 Le teorie dell'azione	"
2.4 Le teorie della razionalità soggettiva limitata	"
2.5 Le teorie dei rapporti tra tecnologia e organizza_zione	"
2.6 Le teorie integrazionistiche	"

3. RAZIONALITA', STRUTTURA E OBIETTIVI DELL'IMPRESA: UN MODELLO DINAMICO	pag.
3.1 Le teorie dell'azienda come sistema cibernetico ..	"
3.2 I mutamenti nella struttura decisionale dell' l'impresa	"
3.3 Schemi sistemici e Impresa-sistema	"
4. BIBLIOGRAFIA RAGIONATA SULLE TEORIE D'IMPRESA	"

PREMESSA

L'approccio tradizionale allo studio dell'impresa concepisce questa esclusivamente come elemento del mercato.

La teoria dell'impresa relativa alla scuola economica classica e la sua evoluzione successiva rispondono alla necessità di definire l'impresa attraverso il suo ruolo all'interno del sistema economico.

A questo punto di partenza si sovrapporranno studi successivi tesi ad intendere l'impresa come organizzazione e come istituzione sociale e politica, sottraendo così la teoria dell'impresa alla disciplina considerata tradizionalmente competente, la scienza economica in senso stretto, e facendone oggetto d'indagine per la sociologia, il diritto, etc.

Questo passaggio riflette due fasi storiche nello sviluppo dell'impresa, la prima in cui i rapporti di contrattazione prendono il sopravvento sui precedenti rapporti di amministrazione, la seconda, successiva, in cui l'organizzazione, l'amministrazione ed il comando nell'impiego delle risorse diventano prioritari rispetto all'automatismo contrattuale nell'attività imprenditoriale (1).

(1) Ruffolo "La Grande Impresa nella società moderna" Einaudi 1967.

1. TEORIE ECONOMICHE DELL'IMPRESA

1.1 Struttura dell'impresa e concorrenza nell'analisi classica e neoclassica.

Com'è noto, la teoria dell'impresa elaborata dall'economia classica (Smith, Ricardo, Say) considera l'impresa come centro di accumulazione del capitale, l'imprenditore come detentore di capitale e la sua remunerazione come remunerazione del capitale impegnato, cioè come interesse e come compenso per il rischio di aver esposto il proprio capitale all'azione del mercato.

Non esiste qui distinzione tra grande e piccola impresa, poiché è implicito il riferimento all'impresa nata dalla libera concorrenza quindi necessariamente ridotta, e non viene riconosciuta all'imprenditore, se non in modo frammentario, la funzione di combinatore di risorse nel sistema produttivo.

Soltanto con il modello elaborato da Marshall nel '20 (1) si arriva alla distinzione della funzione dell'imprenditore in 3 momenti:

- a) come capitalista puro, remunerato dall'interesse;
- b) come imprenditore puro, il cui rischio viene remunerato dal profitto;
- c) come dirigente organizzatore della utilizzazione delle risorse, la cui opera viene remunerata con il salario.

La rottura con la teoria dell'impresa classica avviene dunque quando viene riconosciuta la dissociazione tra la posizione dell'imprenditore come capitalista puro e la posizione dell'imprenditore come assuntore di rischio e organizzatore-dirigente.

Da questa distinzione scaturisce il "modello" neo-classico rappresentativo della teoria dell'impresa. Lo riportiamo sinteticamente da Momigliano, "Economia Industriale e Teoria dell'impresa", Il Mulino '75, pg. 219-220.

(1) Marshall "Principi di economia politica" UTET 1953.

- a) E' un'impresa di trasformazione pura e semplice degli inputs in outputs.
- b) E' un'impresa implicitamente piccola, che non può produrre mai una quantità rilevante di merci, tali da poter influenzare in forma diretta la situazione del mercato.
- c) E' un'impresa che agisce sempre in condizioni di informazione perfetta e omogenea nei confronti di tutti gli altri suoi competitori, per quanto si riferisce alle condizioni di domanda e di offerta sul mercato: è quindi un'impresa che agisce in un mercato perfettamente trasparente.
- d) E' un'impresa che ha un solo criterio di scelta: la massimizzazione istantanea del saggio del profitto e che decide sempre e solo in base a questo criterio di razionalità oggettiva.
- e) E' un'impresa che conosce solo la combinazione di due variabili (prezzi e quantità) e che assume sempre una di queste (il prezzo) come un dato, cioè come un parametro esterno per le sue decisioni relative all'altra variabile (la quantità da produrre).
- f) E' un'impresa che adotta sempre sistematicamente per ogni prodotto (cioè in ogni industria) una sola tecnica di produzione (quella imposta dal livello rispettivo dei prezzi dei fattori). E' un'impresa che può solo automaticamente scegliere quella tecnica di produzione (generante comunque una curva dei costi a U) che minimizza i costi di produzione, tenendo conto delle quantità che ha deciso di produrre, in funzione del prezzo offerto dal mercato.
- g) E' un'impresa quindi che produce sempre e solo beni fino alla concorrenza del punto in cui il costo marginale delle quantità prodotte eguaglia il prezzo.

- h) E' un'impresa, immaginata entro il quadro di un modello intrinsecamente stazionario, le cui condotte si rifanno sempre automaticamente ad una situazione di equilibrio generale data in precedenza.

Il modello neoclassico di equilibrio, come si vede, presenta più di un settore di staticità. Esso immagina, innanzitutto, un mercato perfettamente concorrenziale, cioè una situazione in cui i fattori della produzione sono in finamente sostituibili gli uni agli altri e - come prodotti -, si presentano nella forma di prezzi e di quantità sempre noti, e tutte le azioni e reazioni delle singole imprese competitive avvengono sempre contemporaneamente e istantaneamente, in un unico orizzonte temporale. Se ne deduce che l'impresa non ha necessità di un piano da elaborare ex-ante nei confronti del mercato, ma si limita a registrarne le sollecitazioni, reagendo automaticamente alle sollecitazioni stesse.

Inoltre, il modello neo-classico intende l'azienda come un semplice aggregato di fattori produttivi dati, forniti da un unico potere decisionale che ha come obiettivo esclusivamente la massimizzazione del saggio del profitto, avente quindi un comportamento uniforme ed unitario. E' assente da questa definizione dell'impresa il concetto-chiave di "organizzazione", cioè di "sede di processi decisionali e di scelte alternative tra diversi possibili comportamenti".

1.2 Struttura dell'impresa e concorrenza nell'analisi marginalista.

La concorrenza viene considerata dai marginalisti, disinteressati ormai del tutto al dibattito sulle teorie della genesi e dello sviluppo del capitalismo proposte dai classici, unicamente come meccanismo in grado di portare all'equilibrio dei mercati ed alla migliore utilizzazione delle risorse.

La struttura palesemente concorrenziale del mercato definisce l'impresa come polo combinatorio di fattori produttivi risultanti dalla tendenza dell'imprenditore a massimizzare il saggio del profitto corrente in relazione alle alternative tecnologiche ed alle condizioni di merca-

to che gli si offrono. Il mercato cioè funge da massimizzatore dell'uso corrente delle risorse. La sottolineatura del carattere multiperiodale dell'equilibrio è chiara sia in Morishima (1) che in Arrow (2) ma meglio in Debreu (3), che considera il mercato come un meccanismo garante della massima efficienza nell'impiego delle risorse all'interno di un periodo dato, cioè di un processo economico in cui i consumatori decidono consumi e risparmi al fine di massimizzare l'utilità corrente, i produttori decidono la produzione corrente e gli investimenti al fine di massimizzare il valore attuale dei profitti attesi.

Il sistema economico ipotizzato dai marginalisti, crescita a saggio costante risultante da una perfetta libertà d'entrata (4), risulta in ultima analisi il punto d'arrivo delle teorie dei processi di crescita in equilibrio (si tenga presente lo schema di riproduzione allargata di Marx). Lo sviluppo della produzione ha luogo grazie all'espansione del numero delle imprese e, dunque, in una condizione di equilibrio ciascuna impresa sia essa vecchia o nuova produce sempre le stesse quantità.

1.3 Critica del modello neo-classico e successivi sviluppi della teoria dell'impresa.

I fattori limitanti le dimensioni dell'impresa nella critica di Sraffa al modello di Marshall.

Il primo tentativo di ricerca al di fuori dello schema concorrenziale del vero fattore limitante le dimensioni dell'impresa, è quello di Piero Sraffa (5).

(1) "Equilibrium, Stability and Growth" Oxford University Press 1964.

(2) "The Firm in General Equilibrium Theory" in "The corporate Economic" a cura di Morris e Wood, Londra 1971.

(3) "The Theory of value" N.Y. 1960.

(4) S. Lombardini "Competition free entry and General Equilibrium theory" in Economia Internazionale 1968.

(5) Piero Sraffa "Le leggi della produttività in regime di concorrenza" UTET 1937.

Per Marshall la definizione del saggio di rendimento di una industria secondo il modello neoclassico, permette di classificare le imprese a rendimenti decrescenti. I seguaci di questa teoria, come Pigou, ad esempio, hanno insistito particolarmente sul carattere formale di tale impostazione, cercando di tracciare un quadro teoretico logico-astratto partendo da alcuni postulati riguardanti la struttura economica stessa, nella convinzione che fosse possibile mantenere un regime perfettamente concorrenziale nei vari mercati.

L'exasperazione dei processi di astrazione condotti dai marshalliani, secondo Sraffa, ha portato alla completa inefficacia euristica la teoria dell'impresa.

Innanzitutto, è un errore pensare che nella produzione di una specifica merce omogenea si impieghi una forte quota di un particolare fattore della produzione. Al contrario, il costo delle merci prodotte in un regime di concorrenza deve essere ritenuto costante, dato che non esistono, in un contesto statico, fattori che possono farlo aumentare o diminuire.

Quindi, è al di fuori del modello di concorrenza perfetta che va cercata la causa della limitazione allo sviluppo delle imprese.

E' precisamente nella crescita dei costi necessari per ampliare la vendita di prodotti differenziati; tali costi non possono essere considerati alla stregua dei costi di produzione, ma piuttosto come riduzione dei ricavi, senza contare i casi in cui si ricorre alla riduzione del prezzo.

Così, il ricavo marginale tende alla diminuzione e si ha limitazione dello sviluppo dell'impresa.

Queste osservazioni di Sraffa inducono già l'abbandono del modello macroeconomico concorrenziale per l'adozione di quello monopolistico.

In generale, non solo Sraffa ma anche altri autori porranno l'attenzione ai fattori strategici, economici o manageriali, che frenano o promuovono dinamicamente la tendenza all'espansione delle imprese.

Ad esempio, molti economisti moderni individuano nella "capacità direttoriale" il fattore dinamico privilegiato nell'analisi dei condizionamenti dell'espansione dell'impresa.

Secondo M. Kaldor (1), E.A.G. Robinson (2), M. Kalecki (3), per citare gli autori più significativi, la limitazione allo sviluppo della dimensione dell'impresa non può più essere fornita dalla tradizionale teoria dei costi marginali crescenti, e va ricercata nella scarsa imprenditorialità del gruppo dirigente dovuta a vari fattori anche di ordine non economico. L'ipotesi formulata da Kalecki, mette l'accento sul rischio crescente in modo proporzionale al crescere delle dimensioni dell'impresa, della perdita del controllo della società in seguito all'emissione di nuove azioni.

Nell'ambito di queste teorie, ipotesi interessanti sono quelle di E. Penrose (4), che riprende la teoria di Kaldor del limite manageriale all'espansione dell'impresa, espansione che secondo Penrose è dovuta ad una logica funzionale oggettiva interna ed è quindi una propensione intrinseca, e concentra la sua analisi sulle risorse interne all'impresa, sul management soprattutto, che con la sua permanente propensione a "fare il miglior uso possibile delle risorse" mette in moto un processo di interazione dinamica spingendo l'impresa a processi decisionali di espansione continui.

(1) "The Equilibrium of the Firm" in Economic Journal, vol. XLIV, 1934.

(2) "The Structure of Competitive Industry" Cambridge Economic Handbook 1953.

(3) "The Principle of Increasing Risk" Economica 1937.

(4) "La teoria dell'espansione dell'impresa" Angeli 1973, ma il testo è della fine degli anni '50.

ta dalla Penrose come
riale si forma di "va -
enza con la propria pro

erata un operatore eco
stabilisce le quantità
rganizzazione di cresci-
Ogni cambiamento, es-
te un insieme di risor-
ono da input per altri
nuova impresa". Il con-
il filone di pensiero
ia ha certo come obiet-
massimizzazione del
riodo, ma questo obiet-
l'incremento degli in-
nalizzati alla sua cre
e dei limiti dello svi-
uppo manageriale e la
are piani manageriali

dell'impresa.

o della concorrenza
di forme di concorren-
listica, interdipenden-
de una nuova considera-
impresa.

serisce la teoria del
ondotta nel mercato con-
tico, differenziato, etc.

oan Robinson (1), in -
di monopolizzazione
difficoltà che compor-
i prodotti delle picco-
delle grandi imprese.

ompetition" Mac Millan

Sullo stesso argomento della concorrenza in un sistema monopolistico, vale considerare l'apporto di E.H. Chamberlin (1).

Secondo Chamberlin l'impresa deve affrontare non solo i problemi della determinazione della quantità da produrre, ma anche quelli della qualità dei prodotti e del livello e del tipo delle spese promozionali di vendita. Postulando un modello di equilibrio generale basato su una determinazione fissa del prezzo di equilibrio, Chamberlin traccia un quadro degli obiettivi dell'impresa monopolistica stretti tra prezzi sistematicamente più alti e quantità di produzione sistematicamente più basse di quanto non avverrebbe in un sistema di libera concorrenza. L'impresa è quindi un centro di capacità inutilizzate.

Partendo dalle condizioni d'interdipendenza monopolistica, alcuni autori hanno sviluppato invece diverse tipologie delle condotte dell'impresa nel mercato. Essenzialmente:

- Collusione o coalizione perfetta, atta a raggiungere la massimizzazione del saggio del profitto congiunto (da ripartire secondo accordi).
- Collusione incompleta tra i competitori (accordi indefiniti, unirispettati).
- Azione interdipendente senza collusione, caratterizzata da diverse concentrazioni del mercato o da diversificazioni dei prodotti.

Nel quadro degli studi sulle condotte di mercato dell'impresa in condizioni d'interdipendenza monopolistica è opportuno indicare l'approccio di Sylos-Labini (2) a cui si affianca, soprattutto per quanto concerne l'analisi delle situazioni di equilibrio e mantenimento del mercato oligopolistico, il contributo di Bain (3).

(1) "The Theory of Monopolistic Competition" Harvard University Press 1933.

(2) "Oligopolio e Progresso Tecnico" Einaudi 1967.

(3) "Determinazione dei prezzi, distribuzione ed occupazione" Cisalpina 1962.

La ricerca di Sylos-Labini (esposta in modo esauriente assieme a quella di Bain da Monigliano in "Economia industriale e teoria dell'impresa" Il Mulino 1975 e anche da Franco Modigliani in "Nuovi Sviluppi sul fronte dell'oligopolio" contenuto in "Teoria dell'impresa e struttura economica" a cura di S. Lombardini, il Mulino 1973), parte dalla constatazione che esiste una differenza tra la curva della domanda generale per l'industria e la curva della domanda speciale per l'impresa, e che la prima esprime le reazioni dei consumatori, la seconda combina le reazioni dei consumatori con quelle delle imprese avversarie. Inoltre, data la presenza nello stesso mercato di imprese di diversa dimensione e con tecnologie diverse, la struttura del mercato stesso varia in relazione alle modificazioni delle condizioni della domanda e delle tecniche. Quindi l'oligopolio non è un'entità indeterminata, bensì si definisce a seconda del tipo di impresa che assume l'iniziativa, con conseguenti ostacoli per le imprese "gregarie" all'entrata nel mercato.

Con questo genere di contributi, tesi a superare la staticità del modello neoclassico e la teoria dell'impresa che ne deriva, siamo di fronte ad una ricerca dei mutamenti economici nella loro successione logico-temporale in relazione alle scelte dell'impresa e delle strategie di passaggio dell'impresa da una situazione data ad un'altra in un quadro di riferimento economico mutevole.

L'abbandono dell'approccio statico ha favorito tutti quei filoni d'indagine, come quello sviluppato da Mar - ris ad esempio (1), volti a fornire un'immagine dell'impresa come centro di comportamenti differenziati, interagente con i mutamenti delle strutture economiche siano essi promossi dall'impresa stessa o da altri fatto -

(1) "The Modern Corporation and economic theory" in "The Corporate Economic" Mac Millan 1971, pg. 270 sgg.

ri, anche privilegiando aspetti parziali dell'impresa, il management ad esempio, a particolari momenti della sua attività, come la massimizzazione di certi obiettivi.

1.5 Ruolo della domanda e nuove procedure di formazione dei prezzi.

La funzione della domanda nel modello neoclassico si fonda sul modello di Pareto che postula l'esistenza di un sistema di preferenze unitario, costante e reversibile, esogenamente dato, dei consumatori (1).

Le nuove teorie sui criteri e sulle procedure di formazione dei prezzi nelle imprese partono dalla critica al determinismo delle teorie sulla funzione di domanda tradizionali, osservando soprattutto l'accresciuto potere dell'impresa nel condizionare la domanda dei suoi prodotti, e la variabilità e differenziabilità delle procedure di formazione dei prezzi in relazione alle condotte delle imprese nel mercato oligopolistico.

E' possibile distinguere tre filoni d'indagine:

- La teoria del prezzo pieno: il prezzo si forma sommando il costo proporzionale diretto, costante, la quota media di spese generali e il margine convenzionale di profitto (2).
- La teoria della price-leadership, per cui i prezzi vengono fissati dalle fluttuazioni nella condotta dell'impresa leader (3).
- La teoria della curva di domanda immaginata per l'impresa, immaginata e non normale, perché elaborata "immaginando" la quantità di prodotti della singola impresa sottraibili dalle (o cedibili alle) vendite delle imprese concorrenti (in relazione alle variazioni di prezzo dell'impresa stessa).

(1) Lombardini "L'analisi della domanda nella teoria economica" Giuffrè 1957.

(2) Hall-Hitch "Price Theory and Business Behavior" in Oxford Economic Papers, 1939.

(3) J. Markhan "The nature and significance of Price Leadership", American Economic Review, dicembre 1951.

Questa curva è indipendente dalle variazioni della curva di domanda generale (1).

1.6 La riformulazione delle teorie sui fini dell'impresa.

L'obiettivo tradizionalmente attribuito all'impresa è l'incremento del saggio del profitto.

Alcuni autori hanno condotto una critica di questo assunto constatando che, innanzitutto, l'impresa può non avere soltanto o prioritariamente questo fine, e che l'impresa può avere molteplici obiettivi e non uno solo, secondo l'asserzione tradizionale.

E' necessario sottolineare l'importanza di queste critiche, poiché esse arrivano a mettere in discussione l'esistenza stessa di una razionalità oggettiva ed assoluta del comportamento delle imprese e confutano l'esistenza costante all'interno dell'impresa di una volontà massimizzante e di una sequenza logica determinata di obiettivi intermedi per giungere all'obiettivo "finale".

Si possono individuare due tipi di critiche alle teorie della massimizzazione del saggio sul profitto come unico obiettivo dell'impresa.

Innanzitutto gli economisti che hanno avanzato la teoria della ricerca della crescita e della massima sicurezza come fini da realizzarsi attraverso la massimizzazione della funzione di trasformazione dello sviluppo e della valutazione azionaria dell'impresa (2).

(1) Sweezy "Demand under conditions of Oligopoly" ristampato in "Readings in Price Theory" Allen and Unwin 1953 pgg. 404-409.

(2) Marris "Les Théories de la croissance de l'entreprise" in "L'entreprise et l'Economie du XX siècle" a cura di Bloch-Lainé e Perroux, Puf 1966.

Poi i teorici che hanno formulato la teoria dell'organizzazione secondo cui, accanto all'obiettivo della massimizzazione del saggio sul profitto, vi è quello della massimizzazione di particolari aspirazioni del gruppo manageriale: stipendi, stabilità del posto, potere sociale (1), prestigio personale (2), ambizione al progresso tecnico ed a particolari rapporti con le maestranze e con il potere pubblico (3).

Simon e March, infine, sono invece gli autori che hanno elaborato la teoria secondo cui nell'impresa è impossibile avere a disposizione una circolazione di informazioni completa tale da poter consentire la massimizzazione assoluta degli obiettivi, ragion per cui sarebbe meglio parlare di razionalità soggettiva limitata, invece che di razionalità oggettiva assoluta, tenendo conto anche del fatto che quando per l'impresa si prospettano delle scelte, non è sempre possibile tener conto del sistema completo delle alternative, di cosa c'è dietro ognuna di esse per il futuro dell'impresa e dei suoi competitori (4).

-
- (1) Monsen, Downs "A Theory of Large Managerial Firms" in The Journal of Political Economy del giugno 1965.
 - (2) Williamson "The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a "Theory of the Firm" Prencice-Hall 1964.
 - (3) Steve "Appunti sulla società per azioni nella teoria finanziaria" Giuffrè 1959.
 - (4) Simon "A Behavior Model of Rational Choice" in "Quarterly Journal of Economics" del febbraio 1955; Simon "The Compensation of Executives" in Sociometry n.20, 1957; ancora Simon "Il comportamento amministrativo" Il Mulino 1958; e infine Simon e March "Teoria dell'organizzazione" Comunità 1966.

1.7 La rielaborazione delle teorie sulla funzione dell'imprenditore.

Tradizionalmente l'imprenditore svolge una funzione di combinatore di risorse in relazione alle sollecitazioni poste dal mercato, utilizzando tecniche produttive date.

Secondo Schumpeter (1), la funzione dell'imprenditore e l'obiettivo dell'impresa sono invece quelli di modificare e innovare di continuo le condizioni tecniche del processo di produzione.

Il profitto è allora, contro la teoria classica e neo-classica, il compenso all'innovazione tecnologica introdotta. Allo stesso modo la concorrenza non si realizza tanto attraverso i prezzi quanto attraverso la creazione di nuovi processi e metodi organizzativi della produzione e della distribuzione.

In questo quadro il profitto non viene livellato dalla concorrenza, come credeva la teoria neoclassica, ma, al contrario, viene ricreato continuamente.

Con Shumpeter siamo di fronte al tentativo più interessante da parte della scienza economica di dare una spiegazione del comportamento dell'impresa monopolistica, definendone gli obiettivi ed il loro intreccio al di fuori dall'ambito ristretto della funzione di mercato. La autonomia del pensiero shumpeteriano nei confronti di ogni teoria dell'equilibrio puramente economico (neoclassici, marginalisti) verte sulla considerazione delle imprese come tecnostutture sistemiche, realizzanti le innovazioni come fatto di routine.

1.8 Conclusioni

Le elaborazioni della scienza economica sulla teoria dell'impresa si sono preoccupate essenzialmente, tranne rari casi, di spiegarne il "funzionamento" in un sovra si-

(1) "Capitalismo, Socialismo, Democrazia" Comunità 1955
e "La teoria dello sviluppo economico" Sansoni 1969.

stema di mercato di un certo genere. Dal modello elaborato dagli economisti, sia esso statistico o dinamico se ne può ricavare ben poco per quanto riguarda la teoria del "comportamento" dell'impresa in relazione ai suoi obiettivi interni, cioè autodeterminati, ed alla loro formazione in successione logica.

Si vuole dire cioè che sono restati fuori dalle teorie microeconomiche dell'impresa almeno due concetti chiave per lo studio dell'azienda moderna: quello di organizzazione e quello di istituzione socio-politica, con tutta quell'area di studio che è costituita dai modelli di comportamento interni all'impresa, di tipo extraeconomico, almeno in senso stretto.

Vedremo attraverso l'illustrazione delle teorie sociologiche come si sia tentato di occupare quest'area di studio lasciata scoperta dalle teorie economiche.

2. LE TEORIE SOCIOLOGICHE DELL'IMPRESA

Far seguire all'illustrazione delle teorie economiche dell'impresa l'elencazione delle teorie che costituiscono l'approccio sociologico al problema, può far sembrare che fra i due approcci esista una netta spaccatura, e che, d'altra parte, esaurito il primo si passa con un salto direttamente al secondo.

In realtà, per evitare equivoci è meglio presentare i due filoni d'indagine come paralleli, ma anche in un certo senso convergenti, come del resto risulta evidente facendo, come noi ci siamo sforzati di fare, la "storia" della teoria dell'impresa.

- a - Paralleli, nel senso di aventi origini e fini differenti. Basti osservare il fatto che il paradigma teorico alla base delle teorie economiche è diverso da quello proprio delle teorie sociologiche. Infatti, l'origine dell'indagine economica sullo sviluppo dell'impresa è questa: capire quale meccanismo economico fa sì che la impresa si sviluppi o meno. A sua volta l'impresa stessa è considerata essenzialmente come una macchina economica che riceve dalla macchina economica esterna (mercato) e dalle altre imprese sollecitazioni a cui risponde in modo prevalentemente economico.

Non v'è dubbio quindi che per la scienza economica, classica e non, l'impresa è una serie di processi economici: comprenderne la variabilità nelle sue leggi causali e descriverne un modello aderente alla realtà ed ai suoi mutamenti è il compito della teoria.

All'origine dell'approccio sociologico allo studio dell'impresa il paradigma d'analisi è del tutto diverso. La impresa è una connessione organizzata di gruppi formati da individui, le relazioni tra questi gruppi, le relazioni tra i gruppi e l'esterno e di conseguenza i modelli di funzionamento di un'organizzazione siffatta sono l'oggetto di studio della sociologia dell'impresa.

Come si vede, la differenza tra i due tipi di analisi è la stessa che possiamo riscontrare tra l'economia e la sociologia in generale: la prima come scienza dei processi di produzione, distribuzione e scambio di merci; la seconda come scienza dei comportamenti sociali degli uomini intesi come individui e come gruppi.

- b - Convergenti. D'altra parte, è interessante e anche fondamentale per la comprensione del problema rilevare, seguendo la storia della teoria economica dell'impresa, il fatto che molte osservazioni e ipotesi presenti negli studi sociologici sull'impresa moderna sono comuni, sebbene con tratti dissimili, anche agli studi condotti da alcuni economisti che con il loro pensiero hanno dato un apporto determinante al tema in questione.

Come non vedere ad esempio il concetto di "organizzazione" come sede di connessioni variabili, presente anche nel pensiero di Joan Robinson o di Kadlor, così come viene formulato da sociologi come Parson o Merton, o anche come Simon o March? E più in generale, come non vedere che tutto il movimento teorico, che segna il passaggio dall'analisi dell'impresa come componente di un libero mercato all'analisi dell'impresa come agente monopolistico in un regime di concorrenza fortemente differenziato e instabile, Sraffa innanzitutto, fa uso di concetti, ma soprattutto di un metodo comparativo, che saranno propri anche di sociologi successivi?

I casi di Schumpeter, Weber e Pareto sono poi i più significativi per esemplificare la convergenza tra l'approccio economico e quello sociologico allo studio delle dinamiche di sviluppo dell'impresa.

Cosa vogliono dire questi esempi? Essenzialmente questo: che la teoria economica per uscire dall'impasse del modello classico e in generale dalla tendenza all'ipostatizzazione dei processi economici propria di tutta la scuola classica, neoclassica e marginalista, si è servita per analizzare le dinamiche del cambiamento dell'impresa nella loro successione causale, di un approccio comparativo e successivamente di categorie esplicative comuni alla sociologia, o che in ogni caso è possibile ritrovare anche nelle elaborazioni più convincenti, perché "aperte", della scienza sociale. Ovviamente, esiste anche una concatenazione temporale tra i concetti elaborati dagli economisti e le riflessioni sociologiche, nel senso che la sociologia, ed in particolare la parte di essa che riguarda l'impresa, in quanto "scienza giovane" ha indubbiamente incorporato parti della teoria economica precedente, mentre come è facilmente rilevabile al giorno d'oggi, le barriere tra queste due discipline si vanno assottigliando sempre più.

2.1 Teorie del conflitto industriale

Le teorie del conflitto, di origine marxista, considerano l'impresa come principale momento di genesi di interessi contrapposti e quindi di conflitto.

Risultano tuttavia di scarso valore euristico per uno studio del funzionamento dell'azienda poiché tendono ad uniformare quest'ultimo ad un unico obiettivo rappresentato dalla massimizzazione del saggio di profitto.

Questo approccio difficilmente permette di cogliere la complessa articolazione delle strategie di azienda e nemmeno si pone questo obiettivo.

Vedremo qui i contributi di quegli studiosi che hanno cercato di elaborare una teoria della lotta di classe all'interno del processo di produzione basata sulla divisione in ruoli dominanti e ruoli subordinati.

Secondo Ralph Dahrendorf (1), nell'organizzazione impresa il conflitto è generato dall'antagonismo tra coloro che rivestono ruoli di comando, e che quindi hanno interesse alla conservazione del sistema ed in generale sono resistenti al cambiamento, e coloro che si trovano in posizione di subalternità ed hanno perciò interesse al sovvertimento dell'organizzazione esistente.

L'analisi di Dahrendorf si pone poi il quesito se l'impresa genera conflitti in quanto genera ruoli di autorità, oppure se questa organizzazione autoritaria presiede l'originale rapporto proprietario, accentuato dal potere dirigenziale proprio dell'impresa monopolista (2).

La teoria del conflitto è stata in questi anni al centro del dibattito politico soprattutto in Italia anche per un altro motivo, colto bene da Momigliano (3), se cioè la funzione del sindacato, che rappresenta nello schema conflittuale i "subordinati", sia solo quella marxiana classica di rappresentazione dei lavoratori nel rapporto contrattuale sul mercato del lavoro, in breve se abbia solo la funzione economica, o se non sia invece anche una funzione di rivendicazione di potere nei confronti dei vertici aziendali.

2.2 Le teorie dei rapporti tra strategia e struttura

Secondo James Chandler (4) le differenti forme organizzative derivano dall'evoluzione della struttura amministrativa (5) in risposta alle strategie adottate dall'impresa.

-
- (1) "Classi e conflitti di classe nella società industriale" Laterza 1963.
 - (2) G. Ruffolo "La Grande Impresa nella Società Moderna", Einaudi 1967 e anche l'introduzione di Alessandro Pizzorno al testo di Dahrendorf.
 - (3) "Analisi previsionale per una progettazione ricostruttiva" in "Tempi Moderni" n. 12 autunno 1972.
 - (4) "Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana" Angeli 1976.
 - (5) Per "amministrazione", qui si intende l'equivalente di gestione.

Chandler definisce "strategia" la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta dei criteri d'azione ed il tipo di collocazione delle risorse necessari alla realizzazione degli obiettivi (espandere il volume di affari, decentrare, riconvertire, etc.). Per realizzare questi obiettivi, si devono stabilire nuovi criteri d'azione e si devono ridistribuire le risorse in modo adatto all'espansione dell'impresa: questo può avvenire in risposta ai mutamenti della domanda, alla diversificazione delle fonti di rifornimento, alle fluttuazioni economiche generali ed all'azione della concorrenza.

E' necessario tenere presente che l'adozione di una nuova strategia comporta secondo l'autore americano un profondo effetto sulle forme organizzative adottate.

Chandler definisce poi "struttura" lo schema d'organizzazione attraverso il quale l'impresa viene "amministrata"; questo schema presenta due aspetti: comprende innanzitutto i canali di autorità e comunicazione fra i diversi uffici amministrativi ed i diversi funzionari, e in secondo luogo le informazioni ed i dati che percorrono questi canali.

La conclusione a cui perviene Chandler, e con lui B.R. Scott (1), è che la struttura consegue alla strategia e che il tipo più complesso di struttura è il risultato della concatenazione delle diverse strategie di base. La crescita strategica è dunque la consapevolezza da parte dell'impresa della opportunità e del bisogno, creati dai mutamenti nella popolazione, nel reddito e nella tecnologia, di impiegare le risorse esistenti, o di estendere il loro uso, a settori di maggiore profitto. Così la nuova strategia richiede una nuova struttura o almeno l'ammodernamento di quella vecchia, affinché la grande impresa operi efficientemente.

(1) F. Channon "The Strategy and Structure of British Enterprise" Mac Millan 1973.

2.3 Le teorie dell'azione

Nello studio dell'impresa come istituzione sociale trovano posto anche quelle teorie, di Gouldner, Renate Majntz, Etzioni e Burns, per citare gli autori più noti, che cercano di spiegare le origini delle organizzazioni, il loro comportamento ed il loro cambiamento come fenomeni da "azioni sociali" tra individui e gruppi che rappresentano ruoli ed aspettative ad essi collegate.

Secondo Gouldner (1) l'organizzazione in un'azienda si regge su precise regole che corrispondono ad altrettanto precisi rapporti di potere. Nell'impresa, il management evita di controllare troppo rigidamente gli operai e consente loro un'ampia discrezionalità nel lavoro. Gli operai dal canto loro non promuovono agitazioni salariali, e si viene così a creare quello che l'autore definisce "modello di indulgenza". Il modello si rompe quando una variabile esterna (tecnologia, congiuntura economica o altro) mette in crisi il rapporto di "coinvolgimento nell'organizzazione" ed impone di ridefinire il rapporto di potere alla base del coinvolgimento messo in discussione.

In una struttura burocratizzata, le stabili aspettative in materia di diritti e obbligazioni, forniscono la soluzione ad una situazione in cui erano stati infranti i presupposti e le pratiche del tradizionale rapporto tra ruoli. Questa osservazione permette a Gouldner di elaborare una teoria delle tensioni organizzative e del loro allentamento centrata su ruoli e gruppi (=organizzazione) e condizioni sociali, che perviene a conclusioni analoghe a quelle cui pervengono, attraverso la via dell'analisi sistemica, Parsons, Merton, etc.

(1) "Modelli di burocrazia aziendale" Etas Kompass 1970 e "Organisational Analysis" in "Sociology today" a cura di R.K. Merton, Basic Books 1959.

E' interessante notare come la nuova stabilità burocratica che scaturisce dal conflitto sia, secondo Gouldner, carica di squilibri, soprattutto legati alle variazioni nelle ricompense economiche. Renate Majntz (1) spiega il comportamento dei membri di gruppi occupazionali, o soggetti di ruoli, come derivazione dalla definizione della situazione e dai fini degli agenti quali vengono forgiati dalle loro aspettative prioritarie e dalle loro esperienze storiche di interazioni passate.

E' importante nel lavoro della Majntz la spiegazione del comportamento dei "soggetti di ruoli in organizzazioni particolari" in relazione al sistema di aspettative non solo micro-sociale, cioè interno all'organizzazione di cui fanno parte, ma anche macro-sociale, cioè riguardante il sistema sociale nel suo complesso.

L'interazione degli agenti ed i fattori che determinano stabilità e cambiamento, analizzati in situazioni singole dalla Majntz, vengono trattati negli studi comparati svolti da Etzioni (2), da Burns (3), da Crozier nel suo importante saggio sulla burocrazia francese (4). La rilevanza di tali contributi è evidente proprio per lo studio diacronico e sincronico delle interazioni all'interno di organizzazioni. Nelle dinamiche conflittuali interattive, un aspetto particolare riveste, secondo Crozier, la lotta per i poteri discrezionali (chi informa la "razionalità" di un'organizzazione), lotta particolarmente intensa nella grande impresa monopolistica ad alta composizione organica del capitale.

-
- (1) In "The Study of Organisations" contenuto nel 13° volume di "Current Sociology" 1964.
 - (2) "A Comparative Analysis of Complex Organisations" Free Press, N.Y. 1961.
 - (3) "The Comparative Study of Organisations" in "Methods of Organisational Research" a cura di Victor Vroom, University of Pittsburgh Press 1967.
 - (4) "Il Fenomeno Burocratico" Etas Kompass 1969.

2.4 Le teorie della razionalità soggettiva limitata.

Abbiamo introdotto precedentemente il concetto di sistema, dato che sia nelle elaborazioni più approfondite della scienza economica che in quelle della scienza sociale, l'idea dell'impresa come sede di adattamento agli insegnamenti che le derivano dall'esperienza delle risposte esterne alle decisioni precedentemente prese, sembra essere oggi quella più aderente alla realtà e sembra possedere le maggiori capacità euristiche per lo sviluppo di nuovi approfondimenti. Così questo filone interpretativo, che prende le mosse dal concetto di "razionalità soggettiva limitata" contrapposto a quello (neoclassico ed in genere di tutti gli economisti) di "razionalità assoluta", trova un ulteriore sviluppo negli approcci che formulano una teoria dell'impresa non tanto concentrandosi sui suoi fini, quanto studiando la struttura del suo processo decisionale (1). Tra questi approcci citiamo il modello elaborato da Cyert e March, secondo cui la grande impresa è una "complessa coalizione organizzativa" ed i suoi obiettivi diversi (produzione, patrimonio, vendite, quote di mercato, profitto) ed interdipendenti tra di loro, ma caratterizzati da un livello di aspirazione differente da parte dei diversi gruppi di interesse che in essa confluiscono.

In questa organizzazione le decisioni vengono prese attraverso processi iterativi fondati sulla verifica dei risultati conseguiti rispetto alle aspirazioni proposte. La condotta della grande impresa è in definitiva un processo ininterrotto di formulazione di nuove decisioni, in relazione a continui correzioni o cambiamento di obiettivi. Non esistono fini specifici dell'impresa ma fini reciprocamente contraddittori degli individui e dei gruppi di interazione che partecipano alla coalizione. I risultati dell'impresa si misurano su questa molteplicità

(1) Simon "The New Science of Management Decision" Harper and Row 1960.

di fini, e danno sistematicamente luogo ad una risposta che indica un eccesso di risorse impiegate rispetto alla necessità. Questo risultato, l'errore su cui il sistema "impara", è dovuto all'imperfezione della circolazione delle informazioni, alla non istantaneità degli adattamenti, etc.

2.5 Le teorie dei rapporti tra tecnologia e organizzazione

Riconosciuta l'importanza dell'analisi sistemica, è di grande interesse considerare gli studi che si sono concentrati sul concetto di "sistema produttivo" inteso come luogo di interazione dinamica di altri sistemi. Questo approccio, per definizione "aperto", studia la dinamica dei cambiamenti partendo da due presupposti:

- a) che il concetto di disfunzione, che implica il concetto di pressione, sforzo e tensione sul livello strutturale, fornisce un approccio analitico allo studio delle modificazioni strutturali;
- b) che, contrariamente alla convinzione tradizionale che la tecnologia è una variabile indipendente a cui devono adeguarsi tutti gli altri fattori, esiste un rapporto di influenza reciproca e di interdipendenza tra sistema psico-sociale e sistema tecnologico.

Questo filone di studio, che parte dal Tavistock Institute ed ha come capiscuola Trist, Emery e Bamford, sottolinea il fatto che nell'introduzione di nuovi metodi di lavoro (meccanizzazione e tecnologizzazione del dopo guerra) è necessario presupporre un cambiamento qualitativo nei caratteri generali del "sistema", in modo che lo studio e la programmazione di un nuovo sistema tecnologico preveda e consideri anche lo studio dell'evoluzione del sistema sociale.

Il concetto di sistema socio-tecnico, che ormai fa parte del bagaglio di qualsiasi ricerca aziendale, fa perno proprio sulla determinazione dei vincoli che le richieste e le esigenze di una data tecnologia comportano sui tipi di organizzazione del lavoro possibili, e viceversa. Questa teoria nasce infatti per armonizzare la tendenza troppo netta ad inserire completamente e con

carattere egemonico la tecnologia entro l'organizzazione del lavoro. E nasce dunque per porre rimedio al fatto che l'organizzazione del lavoro "subordinata" alle necessità tecnologiche, non essendo in grado di soddisfare i bisogni sociali e psicologici della manodopera, mette in moto una spirale di rifiuto che impedisce la piena utilizzazione delle stesse possibilità tecnologiche, portando ad un abbassamento della produttività.

La nozione generale alla base di queste ricerche, che per convenzione è riassunta nella formula "sistema socio-tecnico aperto", è pressapoco la seguente: ciascuna dimensione (sistema) del sistema produttivo generale ha rapporti di interdipendenza con le altre, ma anche valori indipendenti e propri; si potranno manifestare squilibri e interferenza allorché le strutture delle varie dimensioni non risulteranno coerenti tra di loro e i rapporti di interscambio tra di esse saranno troppo squilibrati da una parte o da un'altra, di modo che il raggiungimento dell'obiettivo globale sarà reso difficile o al limite impossibile. Pertanto, l'ottimizzazione del sistema globale (intero) tende a richiedere uno stato inferiore all'ottimo nell'ambito di ciascun separato sistema (dimensione).

A questa nozione segue automaticamente quella di "scelta organizzativa" nel senso di scelta tra possibilità alternative offerte all'organizzazione, a tecnologia costante, per l'equilibrio delle componenti psico-sociali. (1).

(1) Per le teorie dei sistemi socio-tecnici esiste una ricchissima pubblicistica che fa capo al Tavistock Institute: Pubblicazioni varie.

48

Un passo in avanti rispetto a queste teorie nel tentativo di chiarire la qualità e "chi" e "come" influenza l'interazione tra gli aspetti tecnologici e quelli sociali, è stato fatto dalla studiosa inglese Joan Woodward.

Nelle ricerche empiriche della Woodward sull'organizzazione globale dei sistemi produttivi, questi vengono divisi in tre gruppi: quelli che producono per unità o per piccole quantità; quelli di grande serie; quelli di processo, e le differenziazioni tra i tre gruppi sono fatte tenendo presente i livelli gerarchici, il rapporto tra il numero dei ruoli diretti e quelli indiretti, l'ampiezza delle procedure di controllo.

Le conclusioni sono assai interessanti: nella produzione per unità e per processo si riscontrano caratteristiche comuni di limitatezza dello scarto tra capi e sottoposti; quindi gruppi primari di lavoro più piccoli; impiego di un maggior numero di operai specializzati. Seguendo questa tripartizione, lo studio della Woodward, che è, non dimentichiamolo, sull'organizzazione, individua due sistemi di direzione:

- Meccanico: proprio della produzione di massa adatto a condizioni di stabilità, prevedibilità e programmabilità;
- Organico: proprio della produzione per processo e per unità, adatto a condizioni dinamiche che presentano nuovi problemi e fanno sorgere necessità improvvise di azioni (1).

2.6 Le teorie integrazionistiche

Cercano di prevedere le condotte dell'impresa attraverso l'integrazione del "fattore umano" (in prevalenza della forza lavoro) nella razionalità dell'efficienza imprenditoriale.

(1) J. Woodward "Management and Technology" Oxford 1963 e "Industrial Organisation Theory and Practice" Londra 1965.

Così la teoria delle Human Relations e la teoria dell'equilibrio organizzativo si sono poste il problema di sfruttare e prevedere le motivazioni e gli impulsi degli uomini nell'azienda, per incentivarli e renderli compatibili attraverso forme di partecipazione con il funzionamento dell'impresa. Il management ha dunque il compito di garantire il mantenimento dell'organizzazione con il consenso dei partecipanti al processo produttivo.

Questo ceppo teorico ha i suoi rappresentanti più importanti nei componenti della scuola di Harvard: Mayo, Roethlisberger e Dickson. La loro reazione alla teoria classica e soprattutto alle sue esasperazioni post-tayloriane si basa sull'idea di un "uomo sociale" alla ricerca di soddisfazioni, soprattutto dall'appartenenza ad un gruppo di lavoro stabile. La organizzazione deve perciò incentrarsi sul lavoro dei piccoli gruppi, incoraggiandone i membri a sviluppare favorevoli vedute sulla loro situazione ed evitando di creare un senso di frustrazione e di minaccia. Varie tecniche vengono suggerite dai teorici delle "Humans Relations" per creare un clima di buone relazioni che allontanasse ogni possibilità di conflitto, come le molteplici forme di allargamento e arricchimento delle mansioni, la supervisione "espressiva" ecc.

Secondo A.H. Maslow (1) la realizzazione del potenziale di un individuo diviene sempre più importante man mano che vengono soddisfatti i bisogni di "livello inferiore". La funzione del management è quindi di mettere a frutto questo bisogno, rendendo il lavoro intrinsecamente più eccitante e significativo.

(1) "Motivation and Personality" Harper 1954

Su questa falsariga bisogni-gratificazione, motivazioni-attività si muovono i lavori di Likert (1), insi-stendo particolarmente sulla degerarchizzazione delle strutture organizzative e sull'eliminazione di ogni forma di autorità. Secondo Mc Gregor (2) gli uomini esprimono meglio le loro potenzialità se possono trarre soddisfazione dal lavoro e comprenderne la perti-nenza ai compiti dell'organizzazione nel suo comples-so. Il Management deve quindi incoraggiare i dipendenti ad assumersi delle responsabilità, a partecipare alla presa di decisioni, ad unirsi a "gruppi di lavoro coesivi e strettamente uniti".

All'interno di questo gruppo di teorie, non ci sembra il caso di insistere troppo sulle differenze, messe in luce con forza da alcuni autori, Silverman (3) ad esempio, tra le "Human Relations" e le teorie psicosocio-logiche, perchè anche se è vero che tra soddisfazione del lavoratore ed efficienza dell'impresa esiste un conflitto che forse i teorici di Harvard non hanno sufficientemente considerato, allo stesso modo non sem-bra essere così vera la scelta che ogni individuo opererebbe, secondo Argyris ad esempio, dell'autorealiz-zazione come bisogno di livello massimo.

In generale, il filone della psicologia delle organiz-zazioni ha incontrato pesanti critiche proprio per come è stato unilateralmente inteso, per come si è spesso voluto farne l'unica teoria dell'organiz-zazione, il prius delle teorie manageriali, impermeabile a tutti gli altri "rozzi" approcci.

Un tentativo che è uscito da questa concezione eviden-temente ipostatica e limitata è allora quello di Katz e Kahn (4), più aperti nei confronti della teoria dei sistemi di Parsons.

(1) "New Patterns of Management" trad.It. "I nuovi mo-delli di direzione aziendale" Angeli 1973

(2) "L'aspetto umano dell'impresa" Angeli 1972 e "Lea-dership and Motivation" MIT Press 1966

(3) Cit.

(4) "La psicologia sociale delle organizzazioni" Etas Kompass 1968

3. RAZIONALITA', STRUTTURA E OBIETTIVI DELL'IMPRESA: UN MO
DELLO DINAMICO

Il contributo più rilevante offerto dalle scienze sociali allo studio dell'impresa è costituito dal tentativo operato dalla sociologia di fornire un'immagine dell'impresa odierna comprensiva al massimo grado dei possibili mutamenti della sua struttura: in altre parole un modello aperto in cui fossero rappresentate le leggi dinamiche di mutamento della struttura del funzionamento e del comportamento nell'azienda.

I sistemi, ed in particolare quelli socio-tecnici, hanno fatto notare il crescere nell'impresa della parte di esperienza accumulata, che tradotto in termini materiali vuol dire aumento del capitale fisso sul capitale variabile. Fenomeno non nuovo, se si pensa alle teorie elaborate anche dagli economisti oltre che dai sociologi riguardo ai processi di monopolizzazione dell'industria moderna, processi che hanno portato alla nascita della grande impresa.

Con anticipazione notevole, Marx chiariva nei "grundrisse" il nocciolo dinamico del processo: con lo sviluppo del capitale ed il conseguente impiego delle macchine "la forza valorizzante della singola forza-lavoro scompare come qualcosa di infinitamente piccolo" e la creazione di ricchezza reale dipende soprattutto dallo stato della scienza e dalla sua applicazione alla produzione. Mentre infatti nella prima fase del processo di appropriazione del lavoro vivo da parte del capitale, si analizzano le operazioni del lavoro umano fino a renderle trasformabili in operazioni meccaniche, rendendo quindi possibile l'inserimento dei meccanismi nell'industria, nella seconda fase la "scienza delle leggi meccaniche e fisiche, che abilitano la macchina a compiere lo stesso lavoro che prima era eseguito dall'operaio" viene catturata al servizio del capitale e si stabilisce un rapporto diretto tra invenzione, scienza e produzione. Il lavoro vivo lascia così progressivamente il posto al lavoro

ro oggettivato, cioè "all'accumulazione della scienza e dell'abilità e delle forze produttive generali del cervello sociale". (1).

Questa la nuova struttura. In più, possiamo dire che le sue due caratteristiche fondamentali sono da una parte la tendenza al coordinamento sistematico delle decisioni organizzative; dall'altra l'espansione dei ruoli riflessi come portatori dei compiti di accumulazione e trasmissione dell'esperienza generalizzabile. Queste due caratteristiche delimitano e definiscono anche l'impresa come sistema cibernetico.

3.1 Le teorie dell'azienda come sistema cibernetico

Partendo da questa premessa, cercheremo dunque di tracciare un modello operativo d'analisi dell'impresa seguendo lo sviluppo della teoria sistemica.

In generale, un sistema cibernetico è caratterizzato dalla capacità di autoregolarsi partendo dalle informazioni ricevute dall'ambiente esterno, grazie al meccanismo di retroazione, quindi di modificare autonomamente, nel corso di un'azione, il proprio comportamento: di accumulare esperienza apprendendo dai propri sbagli. Il concetto fondamentale è qui l'autoregolazione a partire da variabili situate nell'ambiente esterno.

Vediamo ora alcune componenti principali di un sistema cibernetico, componenti che si fondano su alcune nozioni essenziali; quella di connessione organizzata, quella di informazione, quella di regolazione automatica (feedback).

a Il concetto di organizzazione è quello che differenzia un sistema da un aggregato. Secondo Ashby (2) il nucleo del concetto di organizzazione è quello di condi

(1) Karl Marx "Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica" La Nuova Italia 1968.

(2) "An Introduction to Cybernetics" trad. it. "Introduzione alla Cibernetica" Einaudi 1971.

zionalità. Appena la relazione tra due entità A e B appare condizionata dal valore o dallo stato di C, allora è presente una componente necessaria di organizzazione. Inoltre, i sistemi non sono, seguiamo la definizione di Ashby, entità completamente individuabili e circoscrivibili, bensì realtà che s'incrociano, che si combinano, che si compongono in altri sistemi. Ogni sistema può dividersi in subsistemi e a sua volta far parte di sovrasistemi, nel senso che la definizione stessa di un sistema implica l'appartenenza di un sistema dato ad un sovrasistema "sistema-osservatore"; in altre parole la definizione analitica di sistema, data da un "punto di vista" concepisce il sistema come membro del sovrasistema che comprende il "punto di vista".

- b In un sistema le uscite non sono proporzionali alle entrate.

Un sistema cibernetico trasmette cioè informazioni e non energia. La trasmissione delle informazioni avviene in questo modo: "Chi riceve il messaggio attualizza, secondo l'informazione che riceve, potenzialità già presenti: sia l'obiettivo dell'azione del ricevente l'informazione, sia il sistema entro il quale l'obiettivo va collocato, preesistono alla comunicazione. L'azione verso l'obiettivo si attua come conseguenza dell'informazione ricevuta. Ma perchè essa si possa attuare si debbono dare per preesistenti sia l'energia che muove il soggetto dell'azione (e questo spiega come mai il messaggio, che non trasmette energia, provochi un'azione che invece ne impiega) sia il sistema di valori, cioè di significati e quindi di azioni possibili che quell'informazione può assumere per il ricevente" (1).

(1) Da A. Pizzorno "L'incompletezza dei sistemi" in "Razionalità sociale e tecnologie dell'informazione" Vol. 1. Edizioni di Comunità 1971.

I soggetti dell'azione "informazione" sono quindi autonomi, nel senso che si muovono in una realtà che viene costituita, costruita, attraverso scelte operate in un campo di possibilità che accrescono il grado di informazione su di essa. A loro volta, questi soggetti sono guidati nella loro condotta da informazioni sul rapporto tra la loro azione ed i loro obiettivi, che appartengono ad un sovrasisistema di aspettative (obiettivi possibili).

- c La relazione tra gli elementi di un sistema può essere di interazione oppure di retroazione.

Il rapporto di interazione delle variabili di un sistema può essere ricondotto al rapporto di causalità.

Il rapporto di retroazione, che qui più ci interessa, può essere definito come un meccanismo che reimmette nel sistema le informazioni riguardanti l'efficienza del sistema stesso, misurata secondo certi valori, valori che riguardano il rapporto fra il sistema ed un obiettivo, che è costituito da valori determinati di una variabile (1).

La funzione delle retroazioni non è sempre svolta da una stessa variabile. Per capire questo fatto ci si può riferire al concetto di omeostasi, di cui il concetto di retroazione è figlio diretto; se esiste la necessità di compiere un'azione, che è impossibilitata da un intervento interno o esterno qualsiasi, l'informazione dell'ostacolo al compimento dell'azione trasformerà l'azione medesima nel corso del suo svolgimento.

La caratteristica del meccanismo di retroazione è così, come rileva Pizzorno (op.cit.), il rapporto con una o più variabili esterne, divisibili in obiettivi e perturbazioni. Il feedback consente al sistema di mantenere una connessione regolare con i primi, annullando progressivamente le interferenze delle seconde.

(1) L. Von Bertalanffy "Teoria generale dei sistemi" Istituto Librario Internazionale 1971.

In altre parole, se si vuol spiegare il funzionamento di un sistema, cioè prevederne i comportamenti, occorre conoscere i valori delle variabili-obiettivo (obiettivi). Se si vuole avere una conoscenza regolare (=che procuri prevedibilità) degli obiettivi, occorre conoscere il sistema di relazioni di cui questi obiettivi fanno parte o in funzione del quale sono stati fissati.

Ma a sua volta, per conoscere il funzionamento di questo nuovo sistema, occorrerà conoscerne i valori-obiettivo; e così via (1).

Un esempio di questi concetti implicati nel concetto di feedback, che Bertalanffy chiama "regolazione secondaria", può essere considerato il sistema di equilibrio walrasiano. Infatti esso postula un sistema di interdipendenza assunto come principio di previsione di certi comportamenti all'interno di un certo sistema di pianificazione e quindi serve come strumento per raccogliere le informazioni che provocheranno poi l'azione di certi meccanismi compensanti.

I tre principi sistemico-cibernetici che abbiamo presentato evidenziano innanzitutto due cose: la prima che tutti e tre rendono implicita la presenza di una fissazione di valori arbitraria (che abbiamo chiamata "punto di vista"); la seconda che un'analisi di questo genere del comportamento della grande impresa mette in luce le forti carenze di tutti gli schemi meccanicistici d'interpretazioni dell'impresa, e quello tayloriano in particolare, nelle loro staticità nel presupporre almeno un fattore costante e trasparente nella condotta dell'impresa, un "punto di partenza" fissato arbitrariamente nella struttura interna dell'azienda o nei suoi vincoli esterni.

(1) Pizzorno, op. cit. p. 183.

Per definire le finalità di un sistema è possibile introdurre una specificazione di J. G. Miller: "Sulla base dell'entrata informazionale del progetto genetico o dei cambiamenti di comportamento, indotti da premi o punizioni erogate dal sovra-sistema, un sistema sviluppa una gerarchia preferenziale di valori che determina regole decisionali concernenti la scelta di un certo valore di stato costante interno piuttosto che un altro. Questa è la finalità del sistema". (1).

Arrivati a questo punto, la spiegazione di Miller introduce la domanda-chiave del problema: considerando un'organizzazione come sistema, a che sistema appartengono, o in che sistema si formano gli scopi di coloro che assegnano certi scopi all'organizzazione?

Secondo l'epistemologo E. Nagel (2), il problema della provenienza dell'obiettivo di un sistema si può trattare considerandolo come un suo particolare stato. "Si dia in fatti un sistema che possiede certe "variabili di stato" (quell che finora abbiamo chiamato "variabili-obiettivo") le quali, per l'effetto dell'azione di altre variabili, tendono ad assumere valori che si muovono entro un certo limite o, come dice Nagel, tendono a mantenersi entro uno stato G, definito appunto da quei valori di quelle variabili. Se una o più delle variabili che producono tali effetti sulle variabili di stato, non agisce più in quel senso, allora, se il sistema è del tipo ipotizzato, cioè, nella terminologia di Nagel, è "direttivamente organizzato", interverrà un'altra variabile, compensante, a mantenere il sistema (cioè le varia-

(1) "La teoria generale dei sistemi viventi" Angeli 1971

(2) "Logic Without Metaphysics" The Bree Press 1957 e
"La Struttura della Scienza" Feltrinelli 1968.

bili di stato) entro i limiti previsti. La spiegazione del perchè il sistema si mantiene in quello stato (cioè, raggiunge quegli obiettivi - quegli scopi) diventa quindi di natura causale solo però se conosciamo le leggi generali che ci spiegano perchè quelle certe variabili hanno effetti sulle altre" (1).

Sempre secondo Pizzorno, il vantaggio dello schema proposto da Nagel è, oltre a quello di darci un modello unico per la spiegazione causale e quella teleologica, quello di definire esattamente il sistema autoregolato ed il suo funzionamento, il modello di "regolazione secondaria" (Bertalanffy).

E' appena il caso di mettere a confronto la definizione, dinamica, di sistema cibernetico che abbiamo presentata, con quella meccanicistico-statica, di un Beer, ad esempio.

Questo confronto serve se non altro ad introdurre il discorso sulla formulazione di una teoria sistemica, cioè di una costruzione che sia in grado di "sapere quando, in presenza di quali condizioni generali, funzioneranno quei tipi di sistemi quale sia la natura delle variabili compensanti che intervengono a mantenere il sistema nel suo stato G e quale sia la loro origine, cioè in che modi e condizioni si formino" (2).

Il nucleo centrale delle trattazioni di Stafford Beer(3), è che la varietà delle decisioni è l'espressione del numero dei possibili dati di un sistema; la decisione rappresenta quindi la selezione di uno dei possibili stati

(1) A. Pizzorno op. cit.

(2) Pizzorno, op. cit.

(3) "L'azienda come sistema cibernetico" ISEDI 1973.

fra tutti quelli possibili.

La identificazione ed il dominio della varietà è dunque la sostanza del governo aziendale, come di ogni struttura organizzativa.

Secondo Beer, dunque, resta definita la struttura unitaria dell'organizzazione definita dal meccanismo del feedback; indefiniti e indefinibili sono invece i processi decisionali e la loro origine. In altre parole, chi, come, e perchè informa il feedback.

Allo stesso modo, per Bauer (1), Radcliffe-Brown (2), Rothlisberger (3) l'attenzione nello studio di un sistema deve essere volta all'"obiettivo-equilibrio" e a come, attraverso il meccanismo retroattivo, esso viene raggiunto. Prendendo in considerazione un insieme dato di variabili uguali per ogni tipo di sistema, l'analisi si esaurisce nella spiegazione del flusso di informazioni sui risultati di un sistema che ritornano ad esso.

Andando più a fondo di queste teorie, già superate dalle osservazioni citate da Nagel e Pizzorno, si può invece spiegare come i sistemi di autoregolazione sono capaci di imparare, cioè accumulare esperienza e trasferirla nelle loro scelte successive.

Le variabili compensanti sono, per definizione, tali in quanto riescono ad annullare alcune perturbazioni esterne. Queste perturbazioni urtano contro il sistema attraverso certe caratteristiche che fanno scattare le variabili compensanti, volte a mantenere i valori delle variabili-obiettivo. Il sistema è dunque in rapporto ripetuto con quelle perturbazioni ed ha imparato a riconoscerle ed a prevederle. Se così non fosse, se cioè il sistema non sviluppasse variabili reagenti e annullanti le perturbazioni, il sistema stesso cesserebbe di esistere. Il sistema cibernetico, dati certi obiettivi, migliora autonomamente il proprio funzionamento.

-
- (1) "Problem Solving Behaviour in Organisations: A Functional Point of View" in Business Policy Cases: With Behavioral Science Implications" Irwin Inc. Homewood III. 1963.
 - (2) "A natural science of society" Free Press Cleoncoe 1957.
 - (3) "Management and the worker" Harward University Press 1946.

La determinazione dell'astrazione qui proposta si ha se consideriamo che lo sviluppo delle "protezioni" del sistema, le "variabili-compensanti", è per sua natura un processo temporale, non dato immediatamente con il sistema, e che quindi è necessario presupporre un'identità nel tempo di quel sistema, in quanto proprietà necessaria affinché ciò che avviene, ciò che si acquisisce in un certo momento, venga riferito a ciò che è avvenuto, a ciò che si è acquisito precedentemente. Ma ciò comporta il concetto di una storia di quel sistema e non di altri, che si trasforma in un processo di esperienza. Esperienza si può allora definire il calcolo degli effetti, sulle variabili di un sistema, di una serie di eventi (perturbazioni ed adattamenti) passati" (1).

Inoltre, abbiamo visto prima che il sistema è definito dai valori di cui è (stato) dotato. Questi valori hanno permesso di determinare le variabili-obiettivo ed il di vario da esse (gli errori), hanno presieduto alla formazione delle variabili compensanti e del loro orientamento, sono emersi quando il sistema si è adattato all'ambiente (sovrasisistema) sviluppando o utilizzando variabili che annullavano gli effetti delle perturbazioni (Ashby). Lo scopo minimo dei sistemi cibernetici è dunque l'adattamento, la sua teoria è una teoria della selezione di tipo darwiniano (2).

Tornando ad Ashby, si può usare la sua definizione dei presupposti dell'analisi cibernetica: "che il sistema è di natura meccanica, che è composto di parti, che il comportamento dell'insieme è il risultato delle azioni combinate delle parti, che i sistemi cambiano il loro comportamento imparando, e che cambiano in modo che il comportamento risultante è il meglio adattato all'ambiente". (3).

(1) Pizzorno, op. cit.

(2) G. Sommerhoff "Analytical Biology" 1950.

(3) Ashby "Design for a brain" trad. it. "Progetto per un cervello" Bompiani 1970 e anche J. Monod. "Il caso e la necessità" EST.

Nel concetto di organizzazione, in cui la grande impresa rientra, come abbiamo visto, è possibile allora introdurre un'altra caratteristica, insita nel meccanismo di retroazione, che è la particolare proprietà del sistema cibernetico di autovalutarsi, proprietà che Pizzorno chiama "riflessiva", in quanto le valutazioni, o interpretazioni, riguardanti l'ambiente e la propria azione in esso, si riflettono nelle decisioni prese dal sistema. Torneremo in seguito, parlando dei "ruoli riflessi" all'interno di un'organizzazione, su questo tema. Per ora è sufficiente dire che i sistemi cibernetici si caratterizzano anche per la presenza in essi di una funzione conoscitiva, che è dello stesso tipo di quella di cui sono oggetto da parte dell'osservatore scientifico. Questo non rende contraddittoria o impossibile la loro spiegazione, dato che ogni processo di conoscenza si verifica costituendo sistemi più generali dei fenomeni cui si applica, tuttavia provoca un effetto paradossale sull'attività conoscitiva stessa: la necessità di riflessione su sé stessa divenendo un oggetto della stessa natura di quello proposto alla propria attività.

Ricapitolando questa definizione di sistema cibernetico, possiamo dire che il modello tende all'autonomia nell'esecuzione dei compiti, a ricavare i criteri delle scelte dalle informazioni sulle aspettative mirando ad adattarsi a queste; come organizzazione tende a non avere confini ben stabiliti, modellandosi invece su compiti ad hoc, inoltre si verifica al suo interno la crescita, ed è questo il fenomeno più rilevante, dei "ruoli riflessi", cioè di quei ruoli cui è adibito il compito di "riflettere" sull'organizzazione, che trattano quindi delle procedure e non dei prodotti in un sistema.

Ne deriva che nell'organizzazione "impresa" di questo tipo l'accento è posto sulle comunicazioni piuttosto che sui comandi (e questo è un concetto già indicato: si pensi all'"organizzazione come abilità a trasmettere messaggi"); nel contesto interorganizzativo sul piano o coordinamento piuttosto che sul mercato.

3.2 I mutamenti nella struttura decisionale dell'impresa

Lo scopo di questa analisi è descrivere un modello interpretativo dinamico del comportamento dell'impresa. Se fin'ora si è descritto il funzionamento di un sistema cibernetico facendo riferimento costante all'impresa, si tratta adesso di vedere come l'impresa sia un sistema cibernetico, nel senso di descrivere di quale impresa possa essere analizzata come un sistema autoregolantesi.

Il primo problema che ci troviamo ad affrontare è dunque quello di esaminare come certi mutamenti nello stato dell'organizzazione producano mutamenti nella natura delle decisioni organizzative.

I mutamenti nei processi decisionali, come si può dedurre da quanto detto in precedenza, consistono nell'incremento delle esigenze di "preparazione" alla decisione; si incrementa cioè la necessità da parte del soggetto che decide di conoscere il contesto in cui opera, e si accresce al tempo stesso la parte automatica dell'attività decisionale.

Inoltre, dato che il prendere decisioni è ciò che mette in relazione un certo soggetto attivo con il contesto entro il quale agisce, per specificare meglio i mutamenti nella natura delle decisioni è opportuno fare riferimento ai mutamenti nella natura dei rapporti fra le organizzazioni ed i sistemi di cui esse fanno parte.

Già la scienza economica recente aveva indicato il passaggio dalla situazione di concorrenza perfetta, o pretesa tale, alla concorrenza imperfetta od oligopolistica, e la crisi della concezione secondo cui il progresso passi attraverso il mercato.

Partendo da queste constatazioni, si può concordare con H. Simos (1) quando afferma che, passati dalla concorrenza impotente alla concorrenza influente, la tensione intorno alla scelta viene sostituita dalla tensione intorno alla preparazione delle possibili alternative: "I dirigenti passano un'ampia frazione del loro tempo analizzando l'ambiente economico, tecnico, politico e so-

(1) "The new science of management decisions" Harper and Row 1960

ziale allo scopo di identificare quelle modificazioni nelle condizioni che richiedono modificazioni nell'azione. Poi, probabilmente, passano un'ancora più ampia frazione del loro tempo, singolarmente con i loro collaboratori, cercando di inventare, progettare, sviluppare possibili linee di azione per trattare situazioni in cui è domandata qualche decisione. Passano una piccola frazione del loro tempo scegliendo fra azioni alternative che sono state già sviluppate per affrontare questo problema e già analizzate quanto alle loro conseguenze".

La definizione stessa degli obiettivi dell'impresa di -
venta incerta. E' incerto cioè se essa deve massimizzare i profitti o massimizzare le vendite, o la quota di mercato, o se, tenendo come vincolo una quantità fissa di profitti, non ha da massimizzare qualche altra cosa, qualche altro obiettivo. Del resto gli stessi obiettivi, per conseguire i quali erano necessari mezzi adeguati, sono visti ora piuttosto come vincoli che vanno individuati nei sistemi entro i quali si svolge l'azione. A loro volta i fini singoli dei sottosistemi di cui è composto ogni soggetto organizzato di decisioni agiscono come vincoli che condizionano i criteri di scelta e perseguitamento degli obiettivi.

Questa situazione induce una diversa divisione del lavoro: sempre più tempo e addetti debbono venire assegnati alla preparazione delle decisioni, all'esplorazione dell'ambiente, all'elaborazione delle possibili alternative, o delle possibili conseguenze di un'azione X, all'analisi e definizione e fissazione delle procedure che riguardano le decisioni.

E induce anche la nascita e lo sviluppo di una nuova categoria di ruoli che hanno in comune il compito di esercitare un'azione riflessa di conoscenza sulle condizioni dell'azione organizzata.

Questa categoria, che abbiamo chiamato "ruoli riflessi" usando la denominazione di Pizzorno, può corrispondere nell'impresa più o meno ai ruoli dello staff, con la tendenza ad avvicinarsi a quella che Galbraith chiama "tecnostuttura", che comprende anche certe posizioni di linea.

- In un sistema di questo tipo la natura delle decisioni ed i criteri di valutazione dei loro effetti, e per conseguenza i tipi di rapporti fra i soggetti di decisione, variano considerevolmente.
- Certe decisioni sono prese per obbedienza a ordini specifici, altre per ottemperanza a regolamenti o simili forme di prescrizioni generali, altre perchè ci si ispira a certi valori, altre sono scelte tra vincoli materiali, altre sono funzione di scambi sul mercato. Nè il modello del mercato nè il modello dell'organizzazione gerarchica ci danno una rappresentazione adeguata di come si svolgono le cose, perchè nè lo scambio ed il contratto, nè il comando o la prescrizione sono la base comune dei rapporti tra i componenti del sistema. L'elemento comune va piuttosto cercato in un rapporto di "aspettativa": le decisioni si formano come interpretazioni di aspettative, cioè come anticipazioni del grado di congruenza fra gli effetti dell'azione decisa e le aspettative presenti nelle componenti del sistema interessate da quell'azione. Il concetto di aspettativa non dovendo si intendere nella sua accezione psicologica, bensì come "domanda" cui quella certa azione va a rispondere, come "mancanza" che quella certa azione va a riempire. E', quindi, un concetto ampio che comprende ad un estremo l'azione di scambio e dall'altro l'azione comandata; perchè entrambe possono essere concepite come casi di azioni volte a soddisfare certe aspettative; ed ugualmente "aspettative" sono i molti casi intermedi.

Se una decisione è volta a soddisfare aspettative essa avrà ovviamente bisogno di informazioni sulle aspettative stesse, e quindi sulla composizione del sistema di regolarità empiriche entro cui si svolge un'azione. Diventerà poi necessario sapere se quell'aspettativa è stata soddisfatta o no, e, più esattamente, sapere quale sia il grado di divario tra la prestazione e l'aspettativa; diventerà cioè necessario il meccanismo di feedback, di retroazione, che reimmetta automaticamente nel

processo di decisione le informazioni sugli effetti delle azioni decise. Nella realtà organizzativa questi meccanismi possono essere di diverse specie: comunicazioni esplicite, o comandi, o invece forme varie di negoziazione, che permettono appunto gli "aggiustamenti" successivi alle esigenze divergenti (1).

L'organizzazione, essendo dunque un sistema di negoziazioni e di aggiustamenti successivi tra fini divergenti, può venire concepita come un sistema di comunicazioni. Per usare le parole di R. Dorfman (2): "La *séparation* dei centri comporta che nessun centro possieda tutte le informazioni disponibili all'organizzazione (a differenza dell'imprenditore ideale nell'impresa della teoria economica) e che esistano dei ritardi (sfasamenti) nell'invio di informazioni ai centri dove vengono prese le decisioni e nell'invio e nell'esecuzione delle istruzioni da parte dei centri esecutivi".

Riassumendo, la mutata natura della competizione fra i soggetti del mercato, e l'accresciuto peso, nelle decisioni economiche, dei coordinamenti che passano all'esterno del mercato, fanno sì che i soggetti di decisione non possano più venir concepiti, come era per la teoria economica classica, sotto forma di semplici funzioni astratte ma appaiono aventi una loro organizzazione complessa e quindi un'opacità chiaribile attraverso un ulteriore lavoro organizzato.

E le decisioni diventano frutto di negoziazioni, coalizioni, accordi tra i singoli elementi (che sono sottosistemi, portatori anch'essi di propri fini) da cui appare ora composto il soggetto di decisioni, non più astratto.

(1) A. Pizzorno, op. cit.

(2) "La ricerca operativa" in F. Caffé "Il pensiero economico contemporaneo" vol. III "L'impiego delle risorse" Angeli - 1969.

3.3 Schemi sistemici e Impres

Come l'emergere dei nuovi -sistemici sia collegato ni in modi coordinati e spandersi dei "ruoli riflessi" nell'impresa della parte abbiamo visto nei paragrafi riassuntivi. Restano ora le caratteristiche dell'impresa ampiamente l'adozione dei sistemi della struttura aziendale.

Innanzitutto, dato l'allargamento delle macchine e la loro autoregolazione, è necessario che concepiscano i sistemi interdipendenti essere comprensivi dei fattori della memoria del sapere, anche i "ruoli riflessi", dato il razionalismo il cui fondamento dei fini che vengono confrontati di altre, ne cui prendono forma due forme Pizzorno, di "elusione".

Da una parte cioè si tende quanto tale come fine autorità di sopravvivenza del sistema fonte possibile di razionalità.

Questo fenomeno risponde al fine che viene imposto esterno, cioè irrazionale, irrazionalità un'altra organizzazione trasformato scritto in ogni manuale di deviazione dei fini".

D'altra parte, l'accumulo accumulato, o meglio la sua o venire assunta come fine.

oscitivi cibernetico curarsi delle decisioni vincolati, all'elementare all' aumento zione del sapere, lo ci, seppure in modo are le tendenze ca - per giustificare più cibernetiche nell'analisi

Il campo di applicazione ad essere di tirare modelli interpretazioni come particolari modelli debbono i quali è rilevante e quanto riguarda i essi postulano una re rinviato al fondamento dell'organizzazione nei contraddizione da potremmo chiamare, come

l'organizzazione in considerare le necessità organizzative come unica

ca di questo tipo: se organizzativo gli è e opporre a questa : lo strumento della e questo viene designata come "deviazione".

sapere, l'esperienza escente può tendere so. Assumerla come

valore autonomo può cioè voler dire staccarla dai fini per i quali essa è stata originariamente concepita e raccolta.

Ovviamente, il primo caso è quello in cui prevale il potere del gruppo di riferimento degli appartenenti alla organizzazione (Weber); il secondo vede la preminenza della comunità degli scienziati o dei ricercatori.

In ambedue le ipotesi, comunque, la tendenza è quella dell'autoalimentazione dei "ruoli riflessi", che si fonda inoltre sulla circostanza che essi, nati per superare la distanza conoscitiva esistente tra centri decisionali e realtà, tendono, per loro stessa natura e per la dispersione delle informazioni sempre presente in un'organizzazione, a creare nuove distanze che necessitano di nuovi "ruoli riflessi" etc.

Due conseguenze di questo fenomeno: la prima, un probabile senso di gratuità per chi va ad occupare tali ruoli (Pizzorno); la seconda, un eccesso, rispetto al fabbisogno, di "conoscenza" prodotta dalle strutture organizzative, e la conseguente creazione di domanda per corrispondere a tale offerta.

4. BIBLIOGRAFIA RAGIONATA SULLE TEORIE DI IMPRESA

- 1 Ruffolo "La Grande Impresa nella società moderna" Einaudi 1967

Capitolo primo: Teorie economiche dell'impresa

- 1 Marshall "Principi di Economia Politica" UTET 1953
- 2 Morishima "Equilibrium, Stability and Growth" Oxford University Press 1964
- 3 Arrow "The Firm in General Equilibrium Theory" in "The corporate Economic" a cura di Morris e Wood, Londra 1971
- 4 Debreu "The Theory of value" N.Y. 1960
- 5 S. Lombardini "Competition free entry and General Equilibrium theory" in Economia Internazionale 1968
- 6 P. Sraffa "Le leggi della produttività in regime di concorrenza" UTET 1937
- 7 M. Kaldor "The Equilibrium of the Firm" in Economic Journal, vol. XLIV, 1934
- 8 E.A.G. Robinson "The Structure of Competitive Industry" Cambridge Economic Handbook 1953
- 9 M. Kalecki "The Principle of Increasing Risk" Economica 1937
- 10 E. Penrose "La Teoria dell'espansione dell'impresa" Angeli 1973, ma il testo è della fine degli anni '50
- 11 J. Robinson "The Economics of Imperfect Competition" Mac Millan 1933
- 12 E.H. Chamberlin "The Theory of Monopolistic Competition" Harvard University Press 1933
- 13 Sylos-Labini "Oligopolio e Progresso Tecnico" Einaudi 1967
- 14 Bain "Determinazione dei prezzi, distribuzione ed occupazione" Cisalpina 1962
- 15 F. Modigliani "Nuovi Sviluppi sul fronte dell'oligopolio" contenuto in "Teoria dell'impresa e struttura economica" a cura di S. Lombardini, Il Mulino 1973
- 16 Marris "The Modern Corporation and economic theory" in "The Corporate Economic" Mac Millan 1971, pg. 270 sgg.
- 17 Lombardini "L'analisi della domanda nella teoria economica" Giuffrè 1957

- 67
- 18 Hall-Hitch, "Price Theory and Business Behavior" in Oxford Economic Papers, 1939
 - 19 J. Markhan "The nature and significance of Price Leadership", American Economic Review, dicembre 1951
 - 20 Sweezy "Demand under condition of Oligopoly" ristampato in "Readings in Price Theory" Allen and Unwin 1953 pgg. 404-409
 - 21 Marris "Les Théories de la croissance de l'entreprise" in "L'entreprise et l'Economie du XX siècle" a cura di Bloch-Lainé e Perroux, Puf 1966
 - 22 Munsen, Downs "A Theory of Large Managerial Firms" in The Journal of Political Economy del giugno 1965
 - 23 Williamson "The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a "Theory of the Firm" Prentice-Hall 1964
 - 24 Steve "Appunti sulla società per azioni nella teoria finanziaria" Giuffrè 1959
 - 25 Simon "A Behavior Model of Rational Choice" in "Quarterly Journal of Economics" del febbraio 1955; Simon "The Compensation of Executives" in Sociometry n. 20, 1957; ancora Simon "Il comportamento amministrativo" Il Mulino 1958; e infine Simon e March "Teoria dell'organizzazione" Comunità 1966
 - 26 Schumpeter "Capitalismo, Socialismo, Democrazia" Comunità 1955 e "La teoria dello sviluppo economico" Sansoni 1969

Capitolo secondo: Le teorie sociologiche dell'impresa

- 1 R. Dahrendorf "Classi e conflitti di classe nella società Industriale" Laterza 1963 e anche l'introduzione di Alessandro Pizzorno
- 2 G. Ruffolo "La Grande Impresa nella Società Moderna, Einaudi 1967
- 3 Momigliano "Analisi previsionale per una progettazione ricostruttiva" in "Tempi moderni" n. 12 autunno '72
- 4 J. Chandler "Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana" Angeli 1976
- 5 F. Channon "The Strategy and Structure of British Enterprise" Mc Millan 1973
- 6 Gouldner "Modelli di burocrazia aziendale" Etas Kompass 1970 e "Organisational Analysis" in "Sociology today" a cura di R.K. Merton, Basic Books 1959
- 7 R. Majntz "The Study of Organisations" contenuto nel 13° volume di "Current Sociology" 1964
- 8 Etzioni "A comparative Analysis of Complex Organisations" Free Press, N.Y. 1961

- 9 Burns "The Comparative Study of Organisations" in "Methods of Organisational Research" a cura di Victor Vroom, University of Pittsburg Press 1967
- 10 Crozier "Il Fenomeno Burocratico" Etas Kompass 1969
- 11 Simon "The new Science of Management Decision" Harper and Row 1960
- 12 Tavistock Institute: pubblicazioni varie
- 13 J. Woodward "Management and Technology" Oxford 1963 e "Industrial Organisation Theory and practice" Londra 1965
- 14 A.H. Maslow "Motivation and Personality" Harper 1954
- 15 Likert "New Patterns of Management" Trad. It. "I nuovi modelli di direzione aziendale" Angeli 1973
- 16 Mc Gregor "L'aspetto umano dell'Impresa" Angeli 1972 e "Leadership and Motivation" MIT Press 1966
- 17 Katz e Kan "La psicologia sociale delle organizzazioni" Etas Kompass 1968

Capitolo terzo: Razionalità, struttura e obiettivi dell'impresa : un modello dinamico

- 1 K. Marx "Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica" La Nuova Italia 1968
- 2 Ashby "An Introduction to Cybernetics" trad. it. "Introduzione alla Cibernetica" Einaudi 1971
- 3 A. Pizzorno "L'incompletezza dei sistemi" in "Razionalità sociale e tecnologie dell'informazione" Vol. I° Edizioni di Comunità 1971
- 4 L.von Bertalanffy "Teoria generale dei sistemi" Istituto Librario Internazionale 1971
- 5 J.G. Miller "La Teoria generale dei sistemi viventi" Angeli 1971
- 6 E. Nagel "Logic Without Metaphysics" The Free Press 1957 e "La struttura della Scienza" Feltrinelli 1968
- 7 Stafford Beer "L'azienda come sistema cibernetico" ISEDI 1973
- 8 Bauer "Problem Solving Behaviour in Organisations: A Functional Point of View" in Business Policy cases: With Behavioral Science Implications" Irwin Inc. Homewood III. 1963
- 9 Radcliff-Brown "A natural science of Society" Free Press 1957
- 10 Roethlisberger "Management and the worker" Harward University Press 1946

- 11 G. Sommershoff "Analytical Biology" 1950
- 12 Ashby "Design for a Brain" trad. It. "Progetto per un cervello" Bompiani '70 e anche J. Monod. "Il caso e la necessità" EST.
- 13 H. Simon "The new Science of Management decisions" Harper and Row 1960
- 14 R. Dorfman "La ricerca operativa" in F. Caffé "Il pensiero economico contemporaneo" vol. III "L'impiego delle risorse" Angeli 1969

Alcune riflessioni sull'intervento straordinario
di assistenza formativa nel Mezzogiorno.

Napoli, 10-4-981

Alcune riflessioni sull'intervento straordinario di assistenza formativa nel Mezzogiorno.

Premessa

Il presente scritto é soltanto un insieme, non organizzato, di considerazioni relative all'opportunità di innovare le politiche e le strutture preposte alla formazione nel Mezzogiorno e, in particolare, rivolte alle piccole e medie imprese.

Il tema é così vasto che non é possibile una impostazione esauriente del discorso, nel senso che sarebbe possibile impostarlo, sempre correttamente, in molti modi diversi.

Questa non vuole essere una scusa retorica. E', piuttosto, una prima riflessione che nasce dall'ascolto degli interventi dei docenti dell'Istituto sul tema. Infatti, l'impostazione che ciascuno tende spontaneamente a dare al discorso: il taglio generale, le definizioni esplicite e implicite di partenza, gli argomenti e gli esempi con il loro ordine di priorità, le divergenze fra i singoli e i tentativi di composizione di una sorta di 'scaldaletta' comune, sono un indizio rilevante per l'osservatore interessato a stabilire, da un lato, la complessità della problematica e, dall'altro, la difficoltà di individuare uno schema interpretativo soddisfacente, nel senso che abbia un indubbio valore euristico e un alto potenziale critico da farne uno strumento di riflessioni comuni assai efficaci.

1. Una prima considerazione di carattere generale riguarda le strategie, le strutture e le modalità operative degli Enti preposti all'assistenza tecnica e formativa delle aziende nel Mezzogiorno, con lo scopo di chiederci quante esse siano per se stesse e reciprocamente coerenti con le esigenze del sistema e con il tipo di intervento che svolgono.

Un primo dato di fatto risiede nella compresenza di una pluralità di Enti che, nel Mezzogiorno, si occupano delle piccole e medie imprese: oltre al FORMEZ e alla CASMEZ, lo IASM, il CNITE, la FIME, il CESVITEC, il CSATA, l'ISVEIMER, le Associazioni di Categoria a livello nazionale e locale e, infine, le Regioni, etc.

Ciò che caratterizza soprattutto l'attività degli Enti dell'intervento straordinario è una scarsa integrazione di politiche e strategie. Emergono conflitti di ruolo e di preminenza 'scientifica', di fatto 'di egemonia', 'di potere' di un Ente rispetto all'altro sulle aree di intervento, sui settori di propria competenza, su chi debba essere il promotore dello sviluppo e chi l'esecutore, perfino su che cosa è 'formazione' e cosa è 'assistenza tecnica' e, dunque, sui compiti istituzionali propri di ciascuno e sul grado di subordinazione di uno rispetto all'altro.

La conflittualità, potenziale o reale, fra gli obiettivi è una costante strutturale e, pur rimanendo poco esplicita a livello istituzionale, si manifesta sul piano operativo secondo modalità e intensità differenti: mancanza di cooperazione, necessità di far ricorso a rapporti personali per ottenere informazioni e dati su un comparto produttivo, sulle entità dei finanziamenti agevolati erogati in una determinata area geografica, attese che un intervento produca o no risultati che permettano di modificare o confermare il grado di dipendenza fra i diversi Enti e la loro collocazione nel processo di sviluppo della piccola e media impresa.

Sul piano gestionale il conflitto si traduce, ad esempio, nella ricerca di tipi di intervento che consentano il mantenimento di una propria area di influenza politica, nell'assenza di un processo informativo a due vie, nella mancanza di elaborazione di programmi comuni, di intese progettuali.

La conflittualità, il basso livello di accordo-integrazione, l'assenza di obiettivi e di piani d'azione comuni rappresentano 'VINCOLI' che impediscono e attardano notevolmente l'attuazione di una politica di sviluppo economico e di trasformazione sociale del Mezzogiorno.

2.

La realizzazione e i risultati delle attività formative rivolte alle piccole e medie aziende del Mezzogiorno, a partire dal 1973, hanno ampiamente evidenziato l'impossibilità di separare gli aspetti tecnico-metodologici da quelli sociali, politici e strutturali in senso lato, soprattutto in interventi formativi desti

nati ad un dato livello, ossia rivolti agli imprenditori (1) e ai dirigenti e ad uno spazio produttivo ampio: comparto o settore, e gestiti in un ambito territoriale molto esteso: regione o intero Mezzogiorno.

Le difficoltà del sistema produttivo del Mezzogiorno, rese più che tangibili dalla lenta ma costante erosione dei margini di operatività delle imprese, avrebbero dovuto costituire e debbono costituire una occasione rilevante per sviluppare una 'POLITICA DI FORMAZIONE' strettamente collegata ai fattori produttivi e agli elementi strutturali del sistema socio-produttivo: legislazione e piani di sviluppo, investimenti, finanziamenti e crediti agevolati, ricerche volte ad individuare il modello 'competitivo' dei settori produttivi più moderni operanti nel meridione e, inoltre, collegata alle iniziative e alle politiche degli altri Enti dell'intervento straordinario, nonché alle Regioni, alle Associazioni di categoria, alle forze sociali e alle risorse culturali e scientifiche presenti sul territorio, che si desse e si dia chiari 'OBIETTIVI' di ordine sociale, politico ed economico.

A questo proposito, l'esperienza più che decennale nel settore dell'assistenza formativa rivolta alle imprese del Mezzogiorno fa rilevare un elemento instabile: gli strumenti e le modalità di intervento non sono di per se stessi in grado di produrre mutamenti strutturali a livello di imprese, né la fornitura di tecniche gestionali, che è il contenuto prevalente delle attività di formazione che l'Istituto propone, fa pervenire necessariamente ad una strategia innovativa.

L'assenza di obiettivi politici e/o la loro non esplicitezza a monte degli interventi e, ancora, la contraddittorietà o confusione del quadro strutturale, la mancanza di coordinamento con le azioni degli altri Enti dell'intervento straordinario, lo sganciamento dagli Enti locali e dalle forze sociali, la incapacità di ancorarsi ai reali processi produttivi ostacolano il grado di 'EFFICACIA' delle operazioni formative e vanificano gli strumenti e i metodi che vengono impiegati.

(1) Per imprenditori intendiamo coloro che hanno un interesse diretto nella gestione del capitale.

L'obiettivo di recuperare alle imprese e alla società capacità imprenditoriali, professionalità adeguate e occasioni di concreto rinnovamento, con una azione di assistenza formativa, richiede che chi opera l'intervento possieda una propria LINEA POLITICA nei confronti della struttura sociale, economica e di potere delle aree in cui si effettua l'intervento.

Non è pensabile una formazione a livello imprenditoriale che soddisfi o che sia valida per qualunque situazione socio-produttiva e qualunque siano le classi dominanti e la struttura di potere locale.

Occorre, in primo luogo, conoscere la struttura socio-economica e politica del comparto e/o dell'area geografica in cui si opera, valutare gli effettivi ambiti di discrezionalità all'interno dei quali si muovono gli imprenditori e porsi come Istituto, a monte dell'intervento, obiettivi precisi, volti a migliorare o modificare - d'intesa con le altre forze - il potere di negoziazione che un dato gruppo di imprese ha nei confronti dei sistemi esterni: mercato/capitali; mercato/tecnologia e impianti; mercato/materie prime, materiali e semilavorati; mercato/forza-lavoro; mercato/prodotto.

Per esigenza di concretezza forniamo qualche indicazione molto schematica di obiettivi perseguibili attraverso interventi di formazione finalizzati, puntuali:

- a) "Incoraggiare l'integrazione territoriale tra attività produttive per favorire la formazione di meccanismi locali quanto più è possibile autonomi e autopropulsivi".

In questo caso l'intervento di formazione dovrebbe individuare i disturbi presenti nell'azione imprenditoriale per quanto riguarda le interrelazioni tra le imprese e tra queste e il territorio. Questo tipo di obiettivo richiederebbe un coinvolgimento effettivo delle istituzioni preposte allo sviluppo del Mezzogiorno, delle parti sociali e politiche e delle imprese, come elementi costitutivi e operativi del sistema produttivo.

- b) "Incentivare un determinato settore che, d'intesa con gli altri Enti preposti all'assistenza per lo sviluppo del Mezzogiorno, si ipotizza che svolga

un'azione 'traente' di particolare rilievo nel contesto meridionale".

In questo caso l'intervento tenderebbe soprattutto ad eliminare disfunzioni o disturbi dell'agire imprenditoriale presenti nel settore stesso e a favorire una condotta innovativa.

Tali obiettivi di politica economica, derivabili da ipotesi sullo sviluppo del Mezzogiorno, condizionerebbero la scelta dell'area d'intervento; infatti, ad esempio, nel caso del primo obiettivo indicato, si sceglierebbe un'area con una struttura produttiva già relativamente equilibrata tra i settori dell'agricoltura, dell'industria manifatturiera e dei servizi.

Il management, inoltre, costituisce uno dei nodi politici fondamentali della società contemporanea e, proprio per questa sua posizione, deve essere posto in condizione di accettare di confrontarsi con la crescente domanda sociale espressa dalle forze operanti nel sistema. La crisi del consenso sociale nei confronti delle condotte dell'impresa solleva la domanda se essa legittimi una riformulazione delle teorie interpretative dei valori e dei fini dell'impresa stessa.

Di fronte al 'capitalismo assistenziale protetto', tipico della situazione italiana e, più specificamente, meridionale, che coinvolge in un processo di destrutturazione e di disgregazione il sistema economico e sociale, la posizione del management, sia in relazione ai ruoli che gli competono all'interno dell'impresa, sia nei confronti delle interazioni economiche, ma anche di quelle sociali che si sviluppano tra l'impresa stessa e l'ambiente esterno, assume un rilevante peso e pone interrogativi che impongono analisi accurate, ipotesi interpretative e formulazioni di piani formativi ben lontani dall'attuale somministrazione di contenuti tecnico-gestionali.

L'insistenza sui discorsi specialistici fanno perdere di vista i problemi dello sviluppo che finiscono con il restare un'astrazione e si riducono a qualcosa di parziale. Occorrono sintesi culturali in forza delle quali le operazioni specialistiche escono dall'isolamento e si verificano con concreti parametri di convenienza economica e sociale.

E insistiamo nel rilevare la particolare gravità del-

la mancanza di sintesi culturali, orientate al futuro, per un'assenza di lettura anticipatoria e autonoma della realtà, dovuta anche all'utilizzazione di canali d'intermediazione che con il passare del tempo si vanno sempre più configurando come elementi di integrazione deteriore con determinati gruppi o forze di pressione interni o esterni alla struttura di assistenza formativa.

Il possesso di tecniche gestionali consente al manager di svolgere un ruolo in cui la "RAZIONALITA'" è esercitata e intesa come "STRUMENTO" e, quindi, volta al perseguimento dell'efficienza e non come confronto puntuale con la realtà, ancorata e riferita a valori espliciti; ossia una "RAZIONALITA'" concepita ed esercitata come "VALORE" e, quindi, aderente ad obiettivi di efficacia.

3. Un altro aspetto che ci sembra utile sottolineare attiene a delle variabili di natura strutturale e organizzativa che influiscono notevolmente sugli interventi di assistenza formativa.

Opinioni negative sulla Cassa per il Mezzogiorno, che è mancata come agenzia di sviluppo ed è venuta meno al suo compito originario e valutazioni negative sulla burocrazia, sulle modalità operative e sugli interessi politici degli Enti che operano nel Mezzogiorno sono largamente diffuse e legate anche, per esempio, alle procedure e ai canali d'intermediazione cui ricorrono gli imprenditori per l'ottenimento dei finanziamenti agevolati.

La percezione che hanno in genere gli imprenditori e i quadri, relativamente alle finalità degli interventi realizzati dagli Enti che in qualche modo fanno capo alla Cassa per il Mezzogiorno, risente ed è largamente influenzata dalla collocazione della stessa Cassa nella struttura politica nazionale, con tutto quanto ciò comporta in termini di aspettative e di realizzabilità, relativamente agli interventi stessi.

Non intendiamo effettuare valutazioni, ma mettere in evidenza che le variabili "obiettivi politici" e "collocazione politica" degli Enti sono rilevanti negli interventi di formazione a livello di imprenditori e quadri dirigenti dal punto di vista della loro credi-

bilità, realizzabilità ed efficacia.

Inoltre, la partecipazione agli interventi formativi è totalmente gratuita e, per una politica dell'Ente, consolidata dalle prassi ma non riferita, anzi in contrasto con qualsiasi esigenza didattico-metodologica e sempre contestata dallo staff-docente, non è possibile una effettiva selezione dei partecipanti sulla base di criteri intrinsecamente coerenti al tipo di intervento da svolgere. Accade di avere partecipanti eterogenei rispetto ai settori produttivi di provenienza, ai livelli di responsabilità ricoperti, alla preparazione professionale, alle funzioni che svolgono, alle problematiche e ai contenuti tecnico-scientifici dei programmi formativi; così come si può essere costretti a scegliere problematiche e contenuti in funzione della dichiarata disponibilità e adesione di un certo numero o di un certo tipo di partecipanti, trascurando altri criteri (es. obiettivi politici dell'intervento) e senza alcun elemento di certezza circa la continuità dell'adesione e della partecipazione.

Questi fatti possono spiegare le cause dello scarto tra adesioni iniziali alle operazioni formative e partecipazioni effettive e l'elevata tendenza alla diminuzione dei partecipanti nelle attività non residenziali.

Considerato che l'adesione e la partecipazione non presentano né rischi né costi, ma solo probabili vantaggi, data anche la percezione di attività "assistenziale", connessa agli interventi nel Mezzogiorno, l'utente non rifiuta a priori l'adesione, ma non garantisce la continuità di partecipazione. In queste condizioni assume rilievo la capacità del docente di 'motivare', mantenere vivo l'interesse, di avere rapporti 'personalizzati' più sul piano psicologico che dei contenuti dell'intervento. Il docente deve essere totalmente disponibile verso le richieste dell'utente: il rapporto di forza è chiaramente a favore di questo ultimo che, talora, assume la consapevolezza di avere il potere di influire sul ruolo e sulla valutazione delle capacità di chi gli fornisce un servizio.

Questo tipo di rapporto fa sì che il partecipante possa ritenere perfino che l'intervento sia realizzato 'utilizzando' la sua disponibilità, nell'interesse

esclusivo del docente e dell'Ente e che la sua partecipazione sia necessaria per giustificare il ruolo e l'esistenza politica di quest'ultimo.

4. La conflittualità, il basso livello di integrazione si manifesta, oltre che tra i diversi Enti, anche all'interno di essi e, nel caso del sistema formativo, la conseguenza di questo 'dato di fatto' è il modesto rilievo della collocazione dell'attività formativa rispetto al processo di sviluppo del Mezzogiorno, alle variabili e ai vincoli concreti di tale sviluppo e ai reali disturbi esistenti.

E' come se col tempo avesse assunto prevalenza una presunta 'autonomia' dell'attività di formazione e di assistenza rispetto al contesto socio-economico nel quale opera. Manca un osservatorio sui più importanti fenomeni socio-economici, politici e conflittuali che sono presenti e articolati nel tessuto meridionale, non c'è una lettura anticipatoria della realtà, una formalizzazione dell'analisi dei bisogni, ossia una esplorazione della 'domanda' che coinvolga direttamente l'utenza (aziende, associazioni di categoria, camere di commercio, ecc.), un'analisi valutativa dei processi e dei mutamenti strutturali in atto.

A ciò si aggiunga il progressivo inaridimento del meridionalismo, inteso come impegno e studio di problemi e di fenomeni.

E' come se col tempo avessero, invece, acquistato peso i rapporti di potere tra chi opera all'interno dell'attività di formazione e assistenza: scopo non esplicito degli interventi diventa il mantenimento e la legittimazione dell'"autonomia" rispetto al sistema esterno e agli altri Enti dell'intervento, la leadership di una sede operativa dell'Istituto rispetto ad un'altra e/o di un gruppo e/o di un docente/operatore rispetto all'altre.

L'attenzione e la strategia sembrano essersi spostate dall'obiettivo della formazione e dell'assistenza per lo sviluppo del Mezzogiorno ai mezzi, alla struttura degli Enti preposti a tale attività, ai rapporti di forza sia reciproci sia all'interno delle strutture stesse, con scarsi collegamenti con i fattori produt-

tivi e gli elementi strutturali, costitutivi del sistema globale, soggetto-oggetto dello sviluppo.

Strategie formative, strumenti e modalità d'intervento, approcci metodologici differenziati diventano oggetto di 'conflitto di ruolo' tra le sedi operative e/o tra i diversi agenti di formazione e operatori della formazione, piuttosto che la conseguenza di una valutazione di coerenza con i disturbi e le disfunzioni del sistema socio-produttivo che l'intervento formativo e di assistenza deve regolare.

E' possibile, ad esempio, che la scelta di un intervento, delle sue modalità di attuazione e dell'attribuzione della responsabilità sia più in funzione della struttura organizzativa dell'Ente e, quindi, del suo sistema conflittuale, della distribuzione del potere al suo interno, anziché delle concrete esigenze del sistema o sottosistema cui l'intervento stesso è destinato.

Le tipologie di intervento formativo: formazione - in formazione, formazione - specializzazione, formazione - manageriale, le ricerche, la promozione di iniziative e di attività presso altre istituzioni operanti sul territorio, ecc., anziché essere complementari, assumono caratteristiche di antiteticità, di opposizione.

Si possono, al limite, progettare e realizzare e/o promuovere interventi in funzione delle competenze proprie del docente, del tecnico-professionale o del gruppo e/o sottogruppo di un'area e dei suoi specifici obiettivi professionali e di ruolo all'interno della struttura organizzativa con conseguenti contrapposizioni, apparentemente scientifico-culturali ma in realtà di leadership interna, con altri agenti o gruppi.

Perfino in sede di programmazione annuale degli interventi, le caratteristiche dei destinatari della formazione e del contesto strutturale nel quale essi operano rimangono astratte, se non assenti, mentre predominano articolate azioni di acquisizione e mantenimento di 'posizioni di potere'.

E' in questo quadro che è andata maturandosi ed atte-

nuandosi, anche, per esempio, secondo la nostra verosimile ipotesi, la recente ristrutturazione organizzativa dell'Istituto.

5. Una netta separazione di ruoli si presenta anche tra chi realizza l'intervento formativo (docente) e chi lo gestisce sul piano organizzativo e amministrativo, separazione che determina frequenti disfunzioni del rapporto sia all'interno sia nei confronti dei partecipanti e degli altri Enti e/o consulenti esterni coinvolti.

L'integrazione tra i due ruoli spesso avviene solo per iniziativa personale, come prestazione volontaristica e non dovuta.

Sul piano organizzativo-amministrativo è prioritario il rispetto burocratico e puntuale delle norme, numerose per quantità e farraginoso a causa dei diversi controlli distribuiti e ripetuti lungo la scala gerarchica, piuttosto che quelle dell'efficienza, della tempestività e della finalità del servizio complessivo.

La struttura organizzativo-amministrativa si rivela rigida e con scarsa possibilità di adattarsi ad esigenze di maggiore rapidità. La necessità di autorizzazioni formali, di giustificazioni, di documentazione preliminare, di note esplicative, ecc., comportano spostamento di fasi e ritardi di azione anche notevoli.

Si verifica, in sostanza, quanto scritto nel 'Rapporto Censis 1980', a pag. 543: "...tendenza ad essere macchine burocratiche che si autoalimentano, più che Enti in grado di rispondere in modo attivo alle complesse domande sociali che provengono dalle diverse realtà del Paese".

6. Se si realizzasse una revisione profonda delle strategie e della struttura formativa, sempre riferendoci alla nostra esperienza, poniamo l'attenzione sulla diversa professionalità e sul ruolo che sarebbe richiesto al docente di management. Il compito più impegnativo non sarebbe una conoscenza

astratta del contesto strutturale nel quale operano le imprese, ma il dominio di un processo di analisi e valutazione critica - in un costante e sistematico confronto attraverso ricerche e incontri qualificati con le forze socio-economiche e culturali del meridione - che faciliti la revisione e la ridefinizione delle strategie di impresa e di settori produttivi, localizzati in ambiti territoriali definiti e contribuisca concretamente ai cambiamenti di struttura.

I contenuti professionali di tale compito richiederebbero l'abbandono del ruolo di 'docente', inteso e ricoperto come 'specialista' di specifiche tecniche aziendali e l'assunzione di quello di docente-consulente aziendale che, d'intesa con gli operatori dello intervento straordinario sia finanziario che di assistenza tecnica, 'assiste' gli imprenditori nelle scelte strategiche, miranti a diminuire i disturbi e i conflitti e a migliorare i rapporti di negoziazione delle imprese e/o gruppi d'impresa con i sistemi esterni.

L'assunzione di tale nuovo ruolo presenta reali difficoltà.

Osserviamo che la nuova organizzazione dell'Ente, basata su aree d'intervento, sulla specializzazione in problemi e volta ad una lenta erosione della professionalità mediante la trasformazione del docente, dell'operatore in un burocrate-amministrativo e, inoltre, la prevalenza di interventi formativi di tipo specialistico non sono tali da favorire o stimolare questo salto di qualità.

Inoltre, l'attuale organizzazione non consente la ricerca di 'COERENZA' tra i diversi programmi, destinati magari agli stessi partecipanti né quanto meno la esplicitazione delle loro reciproche interdipendenze e differenziazioni 'politiche'.

Conclusioni.

Non siamo in grado di condurre in sintesi le questioni, sollevate ed è impossibile derivarne pronte ricette alternative volte a fare emergere una nuova azione di assistenza e di formazione.

Anche a rischio di compromettere ogni residuo di presun

zione di rigore scientifico, crediamo che le sorgenti dei disturbi del sistema 'assistenza-formazione', -con le alterazioni del rapporto con i sottosistemi socio-produttivi ai quali si rivolge, dove ciascuno dei quali é dotato di una sua peculiare struttura, cosicché l'insieme costituisce una dinamica d'interdipendenze sistemiche che non può prestarsi a continue e acritiche ingabbiature schematiche ed elementari, sono tali che le unità del sistema 'assistenza-formazione' non possono essere in grado di produrre una riorganizzazione complessiva, non possono condurre profonde ristrutturazioni capaci di conseguire le mete istituzionali previste.

Siamo dinanzi a un sistema 'bloccato' con scarse possibilità di ricambio fisiologico.

Il gioco portato avanti in questi anni é andato troppo oltre, il sistema delle forze si é dimostrato di non essere in grado di autodisciplinarsi. Inoltre, vi é mancanza di una nervatura politica sufficientemente robusta, che non può essere surrogata dalla razionalità strumentale che, all'occorrenza, diventa razionalità strumentalizzata.

L'incapacità del sistema di autodisciplinarsi perché, sottolineiamo, vi é stata anche una grave insufficienza dell'autorità politica per non essere stata in grado di fornire un punto di gravità, ha avuto l'effetto di rendere gli attori prigionieri dei personaggi di comodo che essi interpretano e, al tempo stesso, di aumentare il numero di coloro che, rendendosi conto che i disturbi del sistema sono sufficientemente tali da alterare il conseguimento delle mete istituzionali previste, si vedono soggetto-oggetti di una situazione kafkiana.

Non vorremmo essere fraintesi. Ci limitiamo a inquadrare quella che é diventata una recita a soggetto, anzi a soggetti e a constatare che le cose sono organizzate in modo tale che, se é pur vero che i processi fondamentali del nostro meridione sono connessi con i problemi caratteristici del sottosviluppo che vanno dalla crescita squilibrata degli aspetti socio-economici e culturali della società alle tipiche interazioni con i fenomeni di degradazione, di sfruttamento e di disumanizzazione che essa stessa produce, la situazione é complessivamente pagata ad un prezzo spropositato proprio dal Mezzo-

giorno.

Ciò che ci preme sottolineare è che non è la formazione in sé che è tanto rilevante come stimolo di avanzamento, quanto il suo scopo e poiché è lo SVILUPPO ECONOMICO E PRODUTTIVO del Mezzogiorno che è relativamente arretrato, è a questo scopo che va indirizzata la formazione e l'assistenza.

L'attenzione politica, pertanto, in sede di discussione deve essere rivolta, anche, a riconsiderare seriamente come la formazione e l'assistenza per lo sviluppo del meridione sono state e sono concretamente gestite.

Noi riteniamo, come molti e all'opposto di molti altri, che un discorso generale sull'intervento straordinario, se vuole essere concreto, deve farsi necessariamente politico, sebbene in un senso desueto del termine.