

*vivialità*, Mondadori, Milano 1974), non sollecita un ritorno al passato, bensì il recupero della priorità dell'uomo sulla macchina, che deve rimanere strumento e non scopo di progresso per non diventare essa stessa fonte di disastri e di catastrofi ecologiche. Ci si difende dalla « nemesi » e dalla controproduttività specifica del sistema medico attraverso misure politiche, tra cui spicca l'informazione ed educazione preventiva proposta dai nostri autori (cfr. I. Illich, *Nemesi medica*, Mondadori, Milano 1977, p. 236). Le macchine e la tecnica possono anche distruggere, come è avvenuto per buona parte del patrimonio artistico e culturale del Friuli, che lo stesso terremoto aveva risparmiato.

G. CAPRARO

Milano, Università Cattolica

WARNER M. (ed.), *Organizational Choice and Constraint: Approaches to the Sociology of Enterprise Behaviour*, Saxon House, Farnborough 1977. Un volume di pp. XVI-253.

Il rapporto tra le scelte economiche o amministrative e le costrizioni che le limitano è da tempo oggetto di indagine da parte di chi si occupa di sociologia dell'organizzazione. Negli ultimi anni (parallelamente al ridursi dei settori di mercato interpretabili secondo il modello concorrenziale, e parallelamente all'accentuarsi delle difficoltà di gestione dei macro-sistemi economici e sociali) si è definitivamente dissolta la possibilità di considerare i processi di decisione all'interno delle organizzazioni complesse come virtualmente dipendenti dalle sole scelte strategiche adottate dalla dirigenza.

In termini particolarmente recisi, la teoria delle « contingenze organizzative »

accentua la portata dei vincoli, dei condizionamenti e delle costrizioni dimensionali ambientali e tecnologiche al punto di interpretare gli obiettivi e le politiche delle organizzazioni come la conseguenza prevedibile e quasi necessitata della gestione di situazioni e opportunità interne ed esterne all'organizzazione.

Il volume collettaneo curato da Malcom Warner ha il pregio di presentare gli attuali sviluppi del dibattito sui gradi di libertà e sui vincoli che caratterizzano le scelte organizzative attraverso recenti e qualificati contributi, frutto di studi e ricerche condotte a livello interdisciplinare e internazionale. I saggi di cui verrà brevemente illustrato il contenuto interessano infatti ben sette diversi Paesi, tenuto conto delle nazionalità e delle esperienze scientifiche o professionali degli autori.

L'antologia si apre con un'ampia rassegna introduttiva di Jerald Hage, riguardante i concetti di « scelta strategica », le influenze esercitate sulle strategie organizzative dal livello dimensionale e tecnologico, il giudizio di adeguatezza o di erroneità sulle scelte. Lo studioso americano, attraverso una serie di modelli cibernetici applicati all'industria, esamina le costrizioni che limitano il campo delle possibili scelte strategiche, ma ricorda altresì i vincoli che le strategie stesse impongono ai successivi comportamenti. Attraverso l'analisi di un congruo numero di casi aziendali l'autore illustra le conseguenze deleterie ed inattese, nel lungo periodo, dell'incapacità di sviluppare strategie alternative rispetto a quelle già sperimentate con successo: la decisione « errata » può dimostrare quindi con efficacia gli effetti perversi di una passiva reiterazione di scelte che si ritengono vantaggiose.

Il secondo saggio, relativo al contesto culturale in cui si sviluppano le strutture organizzative, è dovuto al sociologo tede-

sco Arndt Sorge. Questo autore mette in evidenza i caratteri e i limiti sia degli approcci deterministici sia degli approcci volti ad identificare una gamma di scelte « razionali » che funzionalmente appaiono equivalenti, e che sono quindi affidate in ultima istanza ad opzioni di natura ideologica. In conclusione un approccio di tipo « culturalistico » viene ritenuto il più adatto ad integrare teoricamente i diversi modelli di scelta in una serie discreta di comportamenti esperibili in un determinato contesto sociale.

Michel Crozier e Erhard Friedberg presentano nel terzo studio del volume alcune considerazioni generali sulle forme di collaborazione o di conflitto riscontrabili in situazioni di concorrenzialità tra organizzazioni. Secondo i due autori, che illustrano prevalentemente i risultati di studi condotti in Francia, gli schemi organizzativi sono virtualmente indispensabili sia per definire sociologicamente la situazione in cui viene esercitata l'azione collettiva, sia per esplicitare i vincoli cui la medesima è sottoposta.

Il quarto contributo reca la firma di Frank A. Heller, del Tavistock Institute of Human Relations di Londra. L'argomento affrontato è quello del potere organizzativo, dei modelli dinamici in grado di interpretarlo, degli ostacoli o delle facilitazioni infrastrutturali al suo esercizio. L'autore mette in luce i risultati delle diverse combinazioni tra variabili contingenti e strutture di potere, senza escludere alcune indicazioni derivanti dall'approccio socio-tecnico.

Autori del quinto articolo sono Michel Bauer e Patrice Piquard, che si occupano in particolare della situazione dei dirigenti e dei tecnici nelle aziende industriali. I due studiosi francesi illustrano analiticamente, attraverso lo studio di una società multinazionale, i rapporti intercorrenti tra le variabili interne ed esterne all'impresa

e le « logiche d'azione » adottate dalla dirigenza.

A un gruppo di lavoro dell'Università di Bradford composto da Axelsson, Butler, Hickson e Wilson si deve la redazione dello studio (il sesto) sul potere organizzativo nei processi decisionali. In una prospettiva che è essenzialmente psicosociale gli autori analizzano le dinamiche di contrattazione, di conflitto e di alleanza sottostanti alle scelte organizzative.

Il settimo contributo è in sostanza una analisi critica della teoria delle contingenze ad opera di Colin A. Carnall; l'autore mette in rilievo i limiti di tale teoria nell'interpretazione del cambiamento organizzativo, in specie laddove il cambiamento è associato a forme di coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali, come nel caso di molti interventi di *job design*.

Peter Abell, docente di Sociologia all'Università di Birmingham, è l'autore dell'ottavo saggio concernente le organizzazioni come sistemi vincolati di contrattazione e di influenza. Il modello di interpretazione adottato è di tipo matematico; esso consente di affrontare assiomaticamente i casi più semplici di situazioni decisionali caratterizzate dalla presenza di attori con diversi gradi di potere, diversi orientamenti e diverse possibilità di coalizione, in ambiti variamente condizionati da vincoli esterni. Nonostante l'elevato grado di precisione formale, l'autore non nasconde i propri dubbi sulla reale validità di tale modello.

Anche lo studio di Giovanni Gasparini, il nono di questa raccolta, presenta un punto di vista critico nei confronti della teoria delle contingenze, che è il frutto di analisi teoriche e di osservazioni condotte sulla realtà italiana. Sulla base di un'analisi organizzativa incentrata sulla variabile « potere », vista anche nella sua dimensione di classe, l'autore associa al-

l'ambito di potere tradizionale rappresentato dal *management* una sfera di crescente influenza costituita dai lavoratori e dai sindacati.

Nel saggio conclusivo il curatore della raccolta mette in rilievo alcuni risultati di questo dibattito a più voci sull'antinomia tra decisioni strategiche e vincoli alle scelte. Anche se un ulteriore sforzo di ricerca interdisciplinare è necessario per chiarire i termini del problema, Warner osserva che la teoria delle contingenze — oltre a palesare i limiti rilevati in più punti della raccolta — non è stata adeguatamente sottoposta a vaglio critico in contesti culturali altamente differenziati (Paesi socialisti, Sud-Est asiatico, ecc.). Si aggiunga che la teoria delle contingenze tende a trascurare dal proprio campo di osservazione gli elementi di influenza e di controllo esercitati dalle organizzazioni stesse (specie le più potenti) sull'ambiente, sullo sviluppo tecnologico, sui medesimi valori culturali.

Appare chiaro a questo punto che nel caso della teoria delle contingenze il desiderio di formalizzare in un quadro teorico

congruente un certo insieme di generalizzazioni empiriche, ha condotto alla costruzione di taluni modelli interpretativi e previsionali che ad una successiva verifica si sono rivelati problematici o troppo rigidi. Proprio perché questo desiderio di sistematizzazione di nessi logico-sequenziali è implicito nel metodo di ogni lavoro di ricerca scientifica, non può non far riflettere il destino di rapida obsolescenza dei modelli teorici che sembra tuttora caratterizzare la sociologia dell'organizzazione.

Anche se nel loro complesso gli studi raccolti nel volume tendono a sollevare problemi più che a fornire ricette di soluzione, l'ottica dei successivi approfondimenti sul tema non potrà ignorare quanto meno l'ipotesi di un consistente recupero di spazi di libertà all'azione organizzativa anche nelle strutture più facilmente interpretabili in senso deterministico.

E. M. TACCHI

*Milano, Università Cattolica*