

CAMBIO

Rivista sulle trasformazioni sociali

Apprendimento organizzativo e ricerca intervento. L'organizzazione degli individui

Autore: Roberto Albano, Tommaso M. Fabbri, Ylenia Curzi

CAMBIO - Rivista sulle trasformazioni sociali, Anno I, Numero 1/Giugno 2011

URL: <http://www.cambio.unifi.it/CMpro-v-p-56.html>

ISSN: 2239-1118

CAMBIO

via delle Pandette, 21 - 50127 Firenze

Tel.055 4374427 Fax: 055 4374931

cambio@dispo.unifi.it



[Apprendimento organizzativo e ricerca-intervento]

L'organizzazione degli individui

«...il problema chiave di ogni processo di civilizzazione [...] è il modo in cui gli uomini nella comune convivenza possono trovare il soddisfacimento delle loro esigenze animali elementari senza che [...] il soddisfacimento delle esigenze elementari di un individuo o di un gruppo avvenga a spese del soddisfacimento dei bisogni di un altro individuo o gruppo» (Elias 1991: 37-8)

Contro la dicotomia individuo-organizzazione: una concezione di processo

Le teorie organizzative *mainstream* si confrontano da sempre con difficoltà interpretative in buona parte riconducibili a un postulato che le accomuna, cioè l'ipotesi dell'organizzazione.

L'*impasse* è particolarmente evidente quando il fuoco della ricerca è costituito dal tema del cambiamento organizzativo, del suo controllo e del suo direzionamento da parte degli individui. Gli aspetti morfostatici e - a fortiori - quelli morfogenetici dell'organizzazione sono considerati separatamente dalle dinamiche e strutture della personalità degli individui, dalle scelte e azioni di questi; e ciò sia quando l'organizzazione è concepita come sistema regolato da leggi generali, in analogia con i sistemi naturali, sia quando è intesa come entità in-intenzionalmente emergente dalle interazioni individuali. In entrambi in casi, gli individui non sono considerati artefici della propria storia: da un lato, vengono incapsulati in un determinismo strutturale; dall'altro, le loro razionalità individuali si dissolvono in artefatti collettivi, totalmente indeterminabili a priori, fuori della portata di ogni pretesa progettuale.

Convinti che gli esseri umani sono artefici competenti nella ri-produzione di molti dei loro ordinamenti - pur con i limiti di cui diremo - da anni indaghiamo i fenomeni organizzativi rifiutando la loro reificazione (*Verdinglichung*) e intendendoli come processi di azione e decisione, orientati da razionalità intenzionale e limitata verso risultati soddisfacenti. Questo modo d'intendere l'organizzazione ha radici profonde: lo studioso italiano Bruno Maggi (1990) le individua attraverso un'originale e sistematica rilettura di alcuni classici autori del pensiero organizzativo, un 'filo-rosso' che chiama *Teoria dell'Azione Organizzativa*¹, in cui colloca autori come Chester J. Barnard, Herbert A. Simon e James D. Thompson.

¹ Maggi ha poi ridefinito (2003) la sua personale teoria come Teoria dell'*Agire* Organizzativo, per sottolineare la base epistemologica weberiana.

I contributi di questi e altri autori condividono con la teoria sociale generale alcuni importanti temi: tra questi, il rapporto tra individuo e organizzazione che, in effetti, è un caso particolare del rapporto tra individuo e società.

Tema, quest'ultimo, su cui la riflessione di Norbert Elias ha ampiamente gettato luce: la concezione non dualista e di processo che ispira la sua teoria sociale presenta a nostro avviso molteplici affinità con il filo rosso della Teoria dell'Azione Organizzativa. Un confronto "a tutto campo" tra quei due discorsi teorici sarebbe certamente utile, ma non può essere affrontato in modo serio in tempi brevi. Pertanto, proponiamo qui un confronto circoscritto tra la concezione eliasiana² di società come processo in costante mutamento e la concezione che nel corso dei nostri studi abbiamo sviluppato - finora soprattutto sulla base della Teoria dell'Azione Organizzativa - dell'apprendimento organizzativo e della ricerca-intervento come "strumento" a suo supporto. Su queste basi, e attraverso un caso di studio, evidenziamo la complementarità dei due discorsi teorici per l'interpretazione del cambiamento organizzativo e sociale e il suo direzionamento da parte degli individui.

L'opera sociologica di Norbert Elias è interamente percorsa da una tensione contro la duplice reificazione dell'individuo e della società e dalla conseguente necessità di mettere a punto un apparato concettuale e terminologico adeguato. Elias rifiuta sia le visioni individualiste sia quelle olistiche e si prefigge di studiare la 'società degli individui'. Per l'Autore, i termini 'società' e 'individuo' non denotano due polarità statiche e contrapposte; la società va intesa come un vasto e stratificato intrecciarsi di processi in cui i soggetti agenti sono legati tra loro da fitte trame di interdipendenza. Contro l'egemonia del principio eleatico *Operari sequitur esse*, Elias oppone il principio contrario, eracliteo, *Esse sequitur operari*.

Per Elias gli esseri umani, oltre che di un ordine naturale, fanno parte di un ordine sociale. Questo «deve la sua stessa esistenza ad una peculiarità della natura umana, ossia alla peculiare versatilità e malleabilità grazie alla quale il controllo umano del comportamento si differenzia da quello animale. Grazie ad esse, soltanto nella società e in società con gli altri l'uomo può arrivare a produrre quello che nell'animale è in misura assai maggiore una qualità ereditaria della sua natura: un preciso schema di controllo del comportamento nel rapporto con altri esseri e cose [...] lo stesso indebolimento dell'apparato naturale di riflessi nel controllo umano del comportamento è il risultato di un lungo processo storico-naturale. Ma proprio a causa di ciò *nella convivenza degli uomini si ritrovano svolgimenti e mutamenti che non sono prefissati nella natura umana*» (Elias 1990: 53-4, corsivo nostro)

L'ordine e il mutamento della società risultano perciò inscindibili dall'essere umano individuale: «Concetti come 'individuo' e 'società' si riferiscono non a oggetti che esistono separatamente ma ad aspetti dell'uomo diversi ma inseparabili tra loro e [...] entrambi gli aspetti si riferiscono in generale al fatto che gli uomini sono di norma coinvolti in un mutamento strutturale» (Elias 1988: 52).

L'umanità contemporanea, tanto dal punto di vista sociale quanto dal punto di vista psichico, è il risultato di un processo di lunga durata. A commento delle sue ricerche sulla genesi dei modi di comportamento considerati civilizzati in Occidente, Elias precisa che «la possibilità di ricavare con maggior rigore i nessi tra strutture individuali e strutture sociali è scaturita proprio dal fatto che non si è fatta astrazione dal mutamento in entrambe» (Elias 1988: 53).

² In particolare per come è delineata ne *La società degli individui* (Elias 1990), nell'introduzione dell'Autore a *Il processo di civilizzazione* (Elias 1988) e in *Che cos'è la sociologia* (Elias 1990).

Dunque, se lo scienziato sociale si propone- positivisticamente- di scoprire leggi universali, a-spaziali e a-temporali, se rinuncia a esplorare come e perché istituzioni, habitus, norme sociali ecc. sono diventati quel che sono, in un ordine sempre temporaneo, si imbatte in immagini poco chiare e irrealistiche di società.

Altrettanto accade con le reificazioni di segno opposto, per le quali le istituzioni, gli habitus e, in ultima istanza, la società, sarebbero il prodotto dello sguardo unitario di una soggettività umana spontanea, che precede l'esperienza delle relazioni sociali³.

Possiamo cogliere la posizione anti-idealista di Elias in vari punti delle sue opere; un passaggio in particolare ci colpisce, per chiarezza e perché tratta di tematiche prossime ai nostri interessi di ricerca: «Lo studio della genesi di una professione [...] non è semplicemente lo studio di individui che per primi hanno esercitato alcune funzioni per gli altri e sono entrati in certe relazioni con gli altri [...] Queste professioni [...] continuano a esistere anche quando i loro singoli rappresentanti muoiono; al pari delle lingue, presuppongono l'esistenza di un gruppo. E se cambiano, se nuove occupazioni emergono in una comunità, di nuovo questi mutamenti non sono semplicemente dovuti agli atti o ai pensieri di questa o quella particolare persona [...] poiché è la situazione in mutamento di un'intera comunità a creare le condizioni per l'emergere di nuove occupazioni e a determinarne il corso dello sviluppo» (Elias 2010: 37).

Elias opera un ri-orientamento del linguaggio sociologico, per depurarlo da concetti e strutture logiche e argomentative inadeguati per lo studio della realtà sociale. In questa elaborazione, il concetto di *figurazione* adempie un compito centrale poiché «permette di annullare quella costrizione socialmente condizionata [...] che ci ha continuamente impedito di pensare gli uomini contemporaneamente come individui e come società» (Elias 1990: 151).

In definitiva, per Elias dal sistema sociale non è separabile l'individuo; l'agire degli individui non può che essere agire sociale e questo non può che realizzarsi attraverso interdipendenze sociali di individui (*Menschenflechtwerk*). Lo scienziato sociale non può che partire dall'esame di processi concreti, in cui individuo e società si confondono; tuttavia, la scomposizione analitica è sempre possibile. Così, sociogenesi e psicogenesi possono essere utilmente distinte nell'analisi, sebbene si compenetrino nel mutamento sociale. Lo stesso vale per la distinzione tra micro e macrostrutture, sempre relativa all'oggetto in studio⁴.

Ci si può chiedere ora se una concezione siffatta risulti congruente non solo con l'interpretazione di fenomeni già accaduti, ma anche rispetto al fine di indirizzare con competenza i cambiamenti sociali su percorsi desiderati. Ed è proprio in relazione a questo particolare punto di vista che ci sembra non basti affermare che gli individui nel dar vita a un processo con le loro interdipendenze creano anche le basi per il mutamento dello stesso. Ciò è senz'altro vero, ma insufficiente; occorre anche esaminare le dinamiche del potere, del contrasto, della cooperazione, cui corrisponde la capacità di controllo e guida di un processo in corso. Il potere è «caratteristica strutturale di tutte le relazioni umane» (Elias 1990: 97) e, conseguentemente, studiata da Elias in quanto elemento centrale per l'analisi del cambiamento delle istituzioni e degli habitus. Elias evita le visioni cristallizzate del Potere, in cui l'individuo moderno è visto o come schiavo di un soverchiante sistema di forze oggettivate o come libero nei limiti, socialmente poco rilevanti, di una soggettività interamente fondata su se stessa (*homo clausus*).

Il discorso potrebbe essere molto ampio; tuttavia, nell'economia del presente contributo ci limitiamo ad alcuni brevi cenni sul rapporto che Elias instaura tra il concetto di potere e quello di spazio decisionale, al di

³ Una versione idealistica estrema considera le istituzioni e gli habitus come stipulazioni originariamente riguardanti le élite e poi diffuse - con un modello *trickle-down* - tra le comunità, le società locali, nazionali ecc.

⁴ Ricordiamo quanto l'Autore precisa in una nota contenuta nei materiali conservati presso l'Archivio Norbert Elias di Marbach am Neckar: «rivelare le macrostrutture attraverso la ricerca di microstrutture» (Elias 2010: 25).

là dei suoi aspetti storicamente mutevoli. Il potere - «concetto relazionale» (Elias 1990: 81) - è inteso come la possibilità di influenzare lo spazio decisionale e l'autocontrollo di altri individui⁵, una possibilità che è basata su una qualche forma di giustificazione riconosciuta come valida entro una figurazione.

Nelle interdipendenze dei rapporti sociali si aprono sempre, per chiunque, spazi di decisione, di scelta tra varie opzioni che hanno conseguenze - più o meno rilevanti - sugli altri e su se stessi. Il singolo individuo, o la coalizione dominante in un'azione collettiva, per quanto ampio sia il controllo sulle fonti di potere, sono sempre vincolati dalla loro interdipendenza con gli altri: il differenziale di potere non è mai totalmente e costantemente a loro vantaggio⁶.

Torniamo ora al nostro discorso sull'agire organizzativo, con il quale coalizioni di individui cercano di esercitare potere sull'ambiente per loro significativo e, per converso, di ridurre la loro dipendenza da vincoli, coercizioni e contingenze esterne.

Mediante l'apprendimento organizzativo, un processo tenta di modificare a proprio vantaggio il differenziale di potere rispetto ad altri processi, naturali e sociali.

Vediamo quindi quali condizioni favoriscono l'apprendimento organizzativo e come è possibile supportarlo, in una visione antropocentrica e di processo, affine a quella sottesa alla teoria sociale di Elias.

Apprendimento organizzativo e ricerca intervento in una concezione di processo

La teoria dell'*apprendimento organizzativo* a cui ci riferiamo (esposta per la prima volta in: Fabbri 2003)⁷ si sviluppa a partire da una concezione di organizzazione come forma di agire sociale - processo di azioni e decisioni - orientato secondo razionalità intenzionale e limitata a risultati considerati soddisfacenti (Simon 1980³). Una teoria che, non separando soggetto e organizzazione, esprime una concezione di apprendimento organizzativo non dualista e processuale e quindi, a nostro avviso, sintonica alla concezione eliasiana di società.

Un processo organizzativo concreto può essere scomposto in tre piani analitici (Maggi 1990: 75 e ss.): istituzionale, riguardante le scelte circa gli obiettivi attesi del processo; tecnico, concernente le conoscenze tecniche da utilizzare per perseguire gli obiettivi attesi; strutturale, ovvero la componente di coordinamento e controllo dei compiti e delle persone che li svolgono. Data la limitata razionalità che caratterizza l'agire organizzativo⁸, le scelte che si realizzano sui tre piani si avvalgono di - e generano - conoscenza sempre imperfetta; ne deriva che tra i tre piani non esiste una relazione deterministica e unidirezionale, ma una *Wechselwirkung*: un'interdipendenza costante, da presidiare nel tempo, valutabile secondo il criterio di reciproca congruenza.

⁵ Già in alcune pagine di *Die Gesellschaft der Individuen* il tema del potere è esplicitamente richiamato all'interno di una teoria della decisione e dell'azione; viene successivamente ripreso ed esaminato sistematicamente in *Was ist Soziologie?*

⁶ Elias ricorre spesso a espressioni come 'differenziali di potere', 'equilibri di potere', 'mobilità (fluidità) degli equilibri di potere', 'ripartizione del potere'.

⁷ Rimandiamo a Fabbri (2003, cap. 5) e Albano e Fabbri (2010) per una critica delle teorie dell'apprendimento organizzativo che reificano l'organizzazione.

⁸ Si intende che l'agire razionale può essere tale sia rispetto allo scopo sia rispetto al valore; inoltre, l'ordine prodotto dalle scelte razionali di breve e medio termine confligge, concorre, si combina e coesiste sempre con l'ordine della tradizione: cfr. Cavalli 2007: 43.

Poiché le scelte strutturali rappresentano il piano elettivo della teoria organizzativa (Maggi 2003), abbiamo definito conoscenza organizzativa *stricto sensu* la conoscenza, rappresentazionale e pratica, riferibile alle scelte di strutturazione.

Le scelte di strutturazione riguardano l'ordine del processo, ossia l'individuazione delle regole di coordinamento e controllo capaci di ridurre, per quanto possibile, l'incertezza introdotta dalle scelte istituzionali e tecniche (Thompson 1988).

La conoscenza organizzativa, così definita, si manifesta come capacità del processo di auto-regolarsi in maniera congruente con gli obiettivi attesi e le conoscenze tecniche disponibili. L'ordine del processo organizzativo si modifica nel tempo (cambiamento organizzativo) e, contestualmente, può essere fatto oggetto di riflessione finalizzata a una valutazione ed eventuale miglioramento. In questo senso, è possibile intendere l'apprendimento organizzativo come sviluppo della conoscenza organizzativa *stricto sensu*, ossia *lo sviluppo della capacità di un processo di regolare il proprio, continuo, mutamento* (Fabbri 2003).

Esso si caratterizza come:

- processo "secondario", nel senso di una riflessione *sulla* regolazione del processo primario e sulle sue conseguenze;
- condizione che rende il cambiamento organizzativo oggettivamente possibile;
- processo regolabile in anticipo consapevolmente, con razionalità limitata e possibili conseguenze inattese.

Date queste premesse, è quindi sempre concepibile un *intervento* a supporto dell'apprendimento organizzativo, che è *intervento di* supporto al processo di strutturazione (produzione di regole dell'agire organizzativo), in qualunque processo concreto d'azione organizzativa.

Alcune opportunità di impiego pratico della teoria ci hanno indotti a un approfondimento, di natura metodologica, nell'ambito della "ricerca-intervento", per individuare un metodo e una procedura operativa di intervento che fossero coerenti con la concezione e la teoria adottate.

Uno dei principali esiti di quell'approfondimento è che la ricerca intervento può - a determinate condizioni - supportare l'apprendimento organizzativo per come è qui inteso. I presupposti epistemologici da cui partiamo portano a considerare un modo di fare ricerca intervento che consideri complementari i saperi *emic*, prodotti dai soggetti che regolano i processi organizzativi in esame, e i saperi metodologici e disciplinari (*etic*). È necessario cioè che i soggetti coinvolti nella regolazione dei processi si appropriino di categorie di analisi organizzativa per poi proporsi essi stessi come analisti e valutatori dei processi primari in cui sono 'immersi' e di cui sono protagonisti. Tale "ricomposizione analitica" dei saperi organizzativi (Albano 2010), supera la dicotomia osservatore-osservato⁹ ed è coerente con la teoria dell'apprendimento organizzativo qui richiamata. Il carattere "analitico" della ricomposizione consiste nel riconoscimento della legittimità e della relativa autonomia di entrambe le forme di conoscenza organizzativa: le conoscenze *emic*, prodotte dai soggetti agenti nell'ambito dei processi primari, e i saperi *etic*, appropriati nell'ambito di processi secondari che sono indotti e richiesti da bisogni formativi dei processi primari per supportare l'apprendimento organizzativo. I saperi *etic*, da intendersi qui come categorie analitiche generate dalla teoria dell'organizzazione, possono cioè rivelarsi utili nell'ambito di una riflessione sui processi primari – in particolare sui processi di strut-

⁹ «L'artificialità di questo assunto di fondo [la separazione tra soggetto che osserva/conosce e oggetto osservato/conosciuto, ndr.], comune alle due teorie tradizionalmente contrapposte della conoscenza, e la sterilità dell'interminabile dibattito che ha visto coinvolti i loro rappresentanti ci appaiono con molta chiarezza soltanto se [...] contrapponiamo una teoria della conoscenza umana che rimanga a stretto contatto dello sviluppo osservabile del sapere umano [...] ciascun individuo per quanto grande possa essere il suo contributo innovativo, fa proprio un patrimonio di conoscenze già disponibile e lo sviluppa ulteriormente» (Elias 1986: 11-2).

turazione – condotta dai soggetti agenti in quegli stessi processi. Quando i “membri dell’organizzazione” si appropriano di categorie e metodi di analisi organizzativa, e li utilizzano nella riflessione e valutazione dei propri processi d’azione (di lavoro), allora l’opposizione tra *etic*/osservatore e *emic*/osservato è trascesa, in favore di una proficua interazione tra *act meaning* e *action meaning* (Kaplan 1964: 32).

Il cambiamento della regolazione di un processo non può mai essere deliberato, *ex ante*, da un soggetto esterno al processo (un consulente organizzativo), prescindendo dal contributo regolativo che fa capo intrinsecamente ai soggetti agenti nel processo. In altre parole: non si danno destinatari del cambiamento organizzativo che non ne siano al tempo stesso anche gli artefici. È, quest’ultimo, un punto di incontro (e confronto) tra la nostre precedenti riflessioni sull’apprendimento organizzativo e la ricerca-intervento a suo supporto e la teoria sociale di Elias. Nei suoi studi sulla genesi della professione navale, è cruciale il tema della capacità della figurazione sociale (segnatamente i rapporti di interdipendenza tra *gentleman commanders* e *tar-paulin commanders* e tra capitani di coperta e tenenti) di regolare il proprio mutamento in modo relativamente autonomo da fonti di regolazione esterna (leggi e regolamenti governativi concernenti lo sviluppo della professione navale). Tale capacità è posta in relazione con un ordine politico e sociale che ritiene legittimo e utile che la figurazione specifica si orienti in base ai conflitti tra gruppi di individui interdipendenti; conflitti a loro volta generati dai mal-adattamenti tra la struttura dei rapporti di interdipendenza e i bisogni degli individui che vi partecipano. La non repressione del conflitto da parte di una fonte esterna (politica e sociale), permette alla figurazione di avvalersi di nuove conoscenze sviluppate nella pratica per prove ed errori, per l’autonoma regolazione del proprio mutamento, la soluzione dei conflitti e il superamento delle difficoltà.

Il conflitto, centrale nel pensiero di Elias¹⁰, è anche a nostro modo di vedere un’eventualità tutt’altro che rara - e nient’affatto patologica - nella regolazione dei processi organizzativi. La questione è semmai come si possa orientare a un’innovazione organizzativa positiva per la figurazione in cui si verifica. Le risorse per un superamento positivo delle ragioni di contrasto non possono che provenire dall’interno della figurazione. In affinità allo schema eliasiano, postuliamo l’inseparabilità di conoscenza e azione come condizione di regolazione autonoma- sia previa, sia contestuale- del processo primario. Consideriamo l’apprendimento organizzativo come fenomeno che richiede - e allo stesso tempo esprime - soprattutto autocontrollo. Non neghiamo l’utilità dei saperi disciplinari: se la figurazione lo richiede, può esserci spazio per la proposta – da parte di esterni – di un metodo di analisi di cui essa può appropriarsi e che può usare per riflettere sulla propria strutturazione e modificarla.

Un caso-studio

Nel marzo del 2006, il Consiglio di Amministrazione dell’Ateneo di Modena e Reggio Emilia costituì una “Commissione per la Semplificazione delle Procedure Amministrative” (CeSPA) in uso presso Amministrazione centrale, Dipartimenti e Facoltà e altre strutture/uffici periferici e la incaricò di condurre un intervento migliorativo sulla regolazione dei processi di lavoro amministrativo e/o di loro fasi.

Del complesso progetto di ricerca intervento, tutt’ora in corso, in questa sede tratteremo rapidamente solo alcuni aspetti, pertinenti alle finalità del presente saggio.

¹⁰ «Se provassimo a elaborare una teoria generale della genesi delle istituzioni, dovremmo probabilmente concludere che il conflitto sia una delle caratteristiche fondamentali di un’istituzione nascente» (Elias 2007: 60).

All'atto dell'insediamento, i componenti di CeSPA concordarono che l'analisi e il cambiamento delle procedure amministrative fossero condotti direttamente dal personale tecnico-amministrativo coinvolto¹¹; ciò, in base all'idea che chi lavora nei processi sottoposti ad analisi e intervento detiene conoscenze, esperienze, valutazioni specifiche di quei processi ed è perciò idoneo a identificare cambiamenti efficaci e fattibili. Inoltre concordarono che, per riconfigurare efficacemente le procedure amministrative, il personale coinvolto si avvallesse di un metodo di analisi dei processi di lavoro. Venne perciò prefigurato un percorso formativo all'analisi organizzativa, coordinato da un docente di organizzazione dell'Ateneo (il presidente di CeSPA) e un ricercatore, entrambi in veste di "metodologi". I membri dei gruppi furono formati al Metodo delle Congruenze Organizzative¹² e invitati a utilizzarlo per descrivere, interpretare e valutare le congruenze tra le scelte organizzative relative ai vari piani d'azione e proporre cambiamenti nei propri processi di lavoro, avvalendosi al contempo delle proprie conoscenze, capacità e competenze¹³.

Alle diverse occasioni di analisi e intervento, spesso hanno partecipato i metodologi per verificare che il metodo fosse stato correttamente compreso, senza però mai sostituirsi ai membri del gruppo nell'identificazione o valutazione delle scelte di ri-configurazione delle procedure amministrative. In particolare, i metodologi hanno cercato di verificare – dialogicamente - che i soggetti agenti avessero acquisito consapevolezza di due questioni cruciali:

- che la regolazione del processo si può orientare verso risultati desiderati diversi dagli attuali, cercando di incorporare il più possibile i bisogni (di formazione, di motivazione, di benessere psico-fisico, ecc.) dei soggetti agenti¹⁴; da questo punto di vista, la valutazione di congruenza può suggerire una re-distribuzione dei vincoli generati dall'interdipendenza- tra compiti e soggetti che li svolgono- nei nodi spazio-temporali del processo o tra processi.

- che la possibilità di modificare le scelte di regolazione in senso favorevole ai propri scopi non è illimitata, perché lo «spazio d'azione del singolo è sempre vincolato in modo ben preciso dalla sua interdipendenza con altri» (Elias 1990: 66), né necessariamente immediata, perché l'effettività di una redistribuzione spazio-temporale delle costrizioni generate dalle interdipendenze dipende dalla capacità di far valere il proprio punto di vista, di difendere i propri interessi e sostenere le proprie scelte nella regolazione delle interdipendenze del processo e tra processi; capacità che, nei singoli casi concreti, è variabile.

Un ultimo aspetto del caso-studio su cui vogliamo richiamare l'attenzione del lettore: di fronte ai conflitti sviluppatasi in seno ai gruppi di analisi e intervento in merito alla regolazione del processo, i metodologi non hanno utilizzato la propria reputazione per proporsi come negoziatori tra le parti in causa. Il riferimento congiunto ad alcuni elementi della Teoria Sociale di Elias e alle nostre precedenti riflessioni

¹¹ Più precisamente, da gruppi di lavoro "paritetici", composti da coloro che lavorano nelle strutture/uffici amministrativi centrali e/o periferici coinvolti nel processo amministrativo di volta in volta in esame, compresi coloro che ne sono responsabili, e "rappresentativi", cioè formati in modo che tutti gli uffici/strutture coinvolti dalla procedura in esame siano rappresentati nel gruppo.

¹² Il Metodo delle Congruenze Organizzative (MCO) (Maggi 1990), è derivato dalla Teoria dell'Azione Organizzativa.

¹³ La descrizione delle componenti analitiche del processo in esame e l'identificazione d'ipotesi di cambiamento richiede quindi ai membri del gruppo di saper far "dialogare" due discorsi sul lavoro: uno costruito su concetti teorici/tipi ideali astratti (saperi *etic*) e uno sulle conoscenze, esperienze e valutazioni che i soggetti hanno sviluppato nel corso del processo di lavoro (saperi *emic*). L'apparato teorico è mezzo di pensiero e "immaginazione" che dovrebbe potenziare la rielaborazione delle conoscenze, esperienze e valutazioni relative al processo quotidiano di lavoro.

¹⁴ Contemperando così, per dirla à la Elias, le esigenze sociali e i bisogni e le tendenze personali (1990: 17).

sull'apprendimento organizzativo e la ricerca-intervento a suo supporto ci permette di razionalizzare il loro comportamento.

Tenendo presente che, nella figurazione sociale 'individualità' e 'condizionamento sociale' dell'individuo sono «espressioni della sua funzione di conio e della sua funzione di moneta» (Elias 1990: 75-6), possiamo dire che il conflitto – non meno della cooperazione – è una relazione sociale significativa che va finalizzata ad incorporare eterogeneità - pluralità di punti di vista possibili - nella strutturazione dell'habitus psichico e nella strutturazione dell'azione collettiva.

Nelle circostanze in cui si manifestano tensioni generate da incongruenza tra la struttura delle funzioni interdipendenti e i bisogni umani da essa serviti, il fatto che l'apprendimento organizzativo da condizione abilitante diventi causa effettiva del mutamento strutturale dipende da quanto la figurazione sociale è lasciata libera di orientarsi in base al conflitto generato da tale incongruenza.

Compito dei metodologi, nella ricerca intervento, non è quindi quello di risolvere conflitti, ma di fornire strumenti e modalità di confronto utili a far emergere le incongruenze del processo che ne stanno alla base e, con ciò, le possibili alternative organizzative soddisfacenti.

Riferimenti Bibliografici

- Albano R. (2010), *La ricerca intervento*, in T.M. Fabbri (a cura di), *L'organizzazione: concetti e metodi*, Roma: Carocci.
- Albano R, Fabbri T.M. (2010), *Competenze per l'apprendimento organizzativo: un approccio simoniano*, in «Rassegna Italiana di Sociologia», n.2.
- Cavalli A. (2007), *Ordine e disordine*, in «Sociologia del Lavoro» n. 105.
- Elias N. (1939), *La società degli individui*, Bologna: Il Mulino, 1990.
- Elias N. (1939), *Il processo di civilizzazione*, Bologna: Il Mulino, 1988.
- Elias N. (1970), *Che cos'è la sociologia*, Torino: Rosenberg & Sellier, 1990.
- Elias N. (1984), *Saggio sul tempo*, Bologna: Il Mulino, 1986.
- Elias N. (1989), *I Tedeschi. Lotte di potere ed evoluzione dei costumi nei secoli XIX e XX*, Bologna: Il Mulino, 1991.
- Elias N. (1950), *Marinaio e gentiluomo. La genesi della professione navale*, Bologna: Il Mulino, 2010.
- Fabbri T.M. (2003), *L'apprendimento organizzativo. Teoria e progettazione*, Roma: Carocci.
- Kaplan A. (1964), *The Conduct of Inquiry. Methodology for Behavioral Science*, San Francisco: Chandler.
- Maggi B. (1984), *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etaslibri, 1990.
- Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse: Octarès Editions.
- Simon H.A. (1947), *Il comportamento amministrativo*, Bologna: Il Mulino, 1980.
- Thompson J.D. (1967), *L'azione organizzativa*, Torino: Isedi, 1990.