

BIBLIOTECA DI TESTI E STUDI / 1074

SOCIOLOGIA

Il testo è disponibile sul sito internet di Carocci editore
nella sezione "PressonLine"

I lettori che desiderano
informazioni sui volumi
pubblicati dalla casa editrice
possono rivolgersi direttamente a:

Carocci editore

Corso Vittorio Emanuele II, 229
00186 Roma
telefono 06 / 42 81 84 17
fax 06 / 42 74 79 31

Siamo su:
www.carocci.it
www.facebook.com/caroccieditore
www.twitter.com/caroccieditore

Alessia Berni e Mariavittoria Cicellin

Logiche istituzionali e analisi organizzativa

Studi, casi, esempi



Carocci editore

1^a edizione, giugno 2016
© copyright 2016 by
Carocci editore S.p.A., Roma

Realizzazione editoriale: Studio Agostini, Roma

Finito di stampare nel giugno 2016
da Grafiche VD srl, Città di Castello (PG)

ISBN 978-88-430-8297-1

Riproduzione vietata ai sensi di legge
(art. 171 della legge 22 aprile 1941, n. 633)

Senza regolare autorizzazione,
è vietato riprodurre questo volume
anche parzialmente e con qualsiasi mezzo,
compresa la fotocopia, anche per uso interno
o didattico.

Indice

Prefazione	9
Introduzione e metodologia	13
1. La teoria neoistituzionale negli studi organizzativi	19
1.1. Premessa	19
1.2. Prime formulazioni. L'isomorfismo istituzionale	25
1.3. L'evoluzione del concetto di campo organizzativo: tra impostazioni classiche e sviluppi di ricerca	30
1.3.1. Diverse configurazioni di campo organizzativo /	
1.3.2. Riflessioni critiche e sviluppi futuri	
2. La prospettiva delle logiche istituzionali nell'analisi organizzativa	49
2.1. Premessa	49
2.2. I precursori dell'approccio delle logiche istituzionali	51
2.3. Gli aspetti definitivi e gli assunti di base	54
2.4. Le logiche istituzionali nella letteratura organizzativa	61
3. La ricerca neoistituzionale negli studi organizzativi: alcune evidenze empiriche	71
3.1. Premessa	71
3.2. La molteplicità di logiche nelle organizzazioni: il campo dei call center	73
3.2.1. Obiettivi e metodologia / 3.2.2. I call center nella letteratura /	
3.2.3. Logica burocratica e logica professionale nella gestione del personale nel campo dei call center / 3.2.4. Gli attori del campo /	
3.2.5. I risultati della ricerca / 3.2.6. Considerazioni conclusive	

3.3.	Logiche in competizione nel settore sanitario italiano. Le partnership pubblico-privato come opportunità di cambiamento e integrazione di logiche	94
	3.3.1. Obiettivi e metodologia / 3.3.2. Logiche in competizione nella letteratura / 3.3.3. Il contesto istituzionale di riferimento: logiche a confronto nelle società miste in sanità / 3.3.4. Le aziende oggetto di studio e i principali risultati della ricerca / 3.3.5. Conside- razioni conclusive	
3.4.	Logiche istituzionali nel campo organizzativo delle agenzie per il lavoro in Italia	113
	3.4.1. Obiettivi e metodologia / 3.4.2. Considerazioni sulle logiche in competizione nel processo di creazione e sviluppo del campo	
	Bibliografia	121

Prefazione

Il dibattito attorno al tema delle istituzioni rappresenta, da anni, un caposaldo animato e intenso nelle scienze sociali.

William Richard Scott (1994, p. 21) sosteneva che «Non c'è bisogno di dilungarci sul fatto che la nostra è una società fondata sulle organizzazioni e che le organizzazioni sono una caratteristica importante, se non la più importante, delle società moderne». Eppure, sebbene le organizzazioni siano ormai diffuse ovunque, capire realmente il loro funzionamento e soprattutto la loro evoluzione nel tempo e nello spazio rappresenta, ancora oggi, una delle sfide più grandi per gli studiosi organizzativi.

Le istituzioni pubbliche e sociali sono organizzazioni e, in particolare, strutture cognitive, normative e regolative in grado di esercitare influenza sull'intera società e su altre organizzazioni e di conferire stabilità e significato al comportamento sociale (Scott, 1995).

Il ruolo importante che esse svolgono per tutte le altre tipologie di organizzazioni pubbliche e private è riconosciuto e consolidato in un'ampia varietà di discipline. La forte presenza dello Stato nelle economie mondiali e liberiste, mercati sempre più regolati, il sistema dei controlli nei mercati finanziari, l'aumento della presenza di autorità e organismi di vigilanza sono solo alcuni esempi della pervasività delle istituzioni nella vita economica di tutti i paesi del mondo.

In questo scenario affondano le radici della teoria istituzionale e neoistituzionale, ben note agli studiosi di organizzazione. Meyer e Rowan (1977) hanno scalzato il consolidato immaginario (dell'epoca) di organizzazioni concepite come attori razionali, in grado di navigare tranquillamente nel mare delle contingenze economiche, offrendo, al contrario, un'immagine di organizzazioni fortemente influenzate da fattori istituzionali e socio-culturali e inclini a conformarsi a prescri-

zioni, per ottenere approvazione sociale e legittimità e garantire la propria sopravvivenza (Forgues *et al.*, 2012).

In relazione a tale orientamento, le organizzazioni moderne sono concepite come costruzioni sociali, sono il risultato di processi cognitivi e culturali e sono parte integrante delle società moderne. In quest'ottica, esse tendono a istituzionalizzarsi, trasmettendo ai singoli individui specifiche definizioni della realtà e classificazioni che acquistano un significato oggettivo e riconosciuto.

Gli studi di matrice neoistituzionale rappresentano dunque un input fondamentale per la teoria organizzativa, diventando, a pieno titolo, uno degli approcci dominanti. Come è noto, in seguito a queste riflessioni, gli studi e le ricerche in organizzazione aziendale hanno subito profonde trasformazioni, alimentando sviluppi su più livelli di analisi: dagli studi classici macro a livello di società a quelli che, con una logica micro, analizzano il comportamento delle singole organizzazioni e degli attori istituzionali. Ogni livello di analisi può essere letto alla luce di differenti "cornici", che influenzano in misura minore o maggiore il comportamento dei singoli attori (individuali e organizzativi) che vivono i campi, stimolando il cambiamento delle singole azioni manageriali.

Come è evidente, tali cambiamenti sono generati da una serie di eventi e pressioni che alterano la cornice istituzionale e preparano il terreno per nuovi e differenti impulsi al cambiamento.

In questo ambito si innesta perfettamente il concetto di logiche istituzionali che, da sempre presente negli studi neoistituzionali, ha acquisito maggiore rilievo negli ultimi anni, con un notevole incremento del numero di studi e ricerche internazionali che lo posizionano al centro dell'analisi. Le logiche istituzionali caratterizzano il contesto di riferimento e condizionano il comportamento degli attori economici e sociali in generale, declinandosi nei vari livelli di analisi: singole organizzazioni, network inter-organizzativi, mercati, comunità geografiche, settori industriali, campi organizzativi. Il sistema di valori, le credenze, la famiglia, lo Stato, le istituzioni religiose, le imprese, il sistema politico, le regole formali e quelle *taken-for-granted* animano le arene istituzionali ai differenti livelli: da quello più ampio di società a quello di singola organizzazione, transitando per quello di campo organizzativo.

Alla luce di queste considerazioni, appare doveroso oggi domandarsi quale direzione abbiano intrapreso gli studi organizzativi, in ter-

mini di contenuti e metodologie, e quanto la teoria neoistituzionale, e nello specifico la prospettiva delle logiche, sia in grado di offrire nel merito nuovi impulsi e traiettorie.

Come è noto, molti *journal* rigettano quei contributi che ritengono privi di un impianto teorico solido. Già nel 1956, nel primo numero di "ASQ" ("Administrative Science Quarterly") Edward Litchfield e James Thompson condividevano l'idea che una teoria organizzativa dovesse contenere almeno quattro elementi: 1. concetti da operationalizzare tra loro interrelati e relazioni da valutare; 2. forme e strutture organizzative diverse all'interno di contesti variegati; 3. livelli di analisi multipli e "comprensivi" delle altre discipline delle scienze sociali, per comprendere i comportamenti degli individui e i fenomeni organizzativi; 4. capacità di essere "cumulativa", di aumentare il suo potere, la sua forza e il suo scopo nel corso del tempo, riducendo i limiti di analisi.

Il neoistituzionalismo e la prospettiva delle logiche istituzionali nello specifico sembrano assolutamente capaci di accogliere in sé questi elementi fondanti. Come sostengono Palmer *et al.* (2008), il neoistituzionalismo appare come una delle teorie più generali e complete applicate oggi agli studi di organizzazione, molto *behavior* e *context-specific*. Queste considerazioni sono condivise da Scott, il quale afferma che il neoistituzionalismo, nel corso degli anni, è passato da elaborazioni semplici a relazioni complesse, «from determinant to interactive arguments» e da pure affermazioni a solide concettualizzazioni ed evidenze empiriche, «from looser to tighter conceptualization [...] from assertions to evidence» (Scott, 2008, pp. 215-7).

Credo, dunque, che il futuro delle ricerche in campo neoistituzionalista sia legato principalmente al futuro e allo sviluppo della teoria organizzativa in generale.

Nel ragionare sulla direzione intrapresa dalla teoria organizzativa, in linea con quanto affermano Davis e Marquis (2005), bisogna considerare che la ricerca non è più esclusivamente *paradigm-driven*, ma è sempre più *problem-driven*, in un'ottica processuale e non statica. La teoria neoistituzionale, i campi organizzativi, le logiche rappresentano gli strumenti per dibattere di problemi concreti e tangibili, trovare una soluzione e confrontarli empiricamente.

La teoria neoistituzionale ha sicuramente il pregio di spiegare in che modo le organizzazioni moderne e complesse costruiscono soluzioni ai problemi sociali ed economico-aziendali del ventunesimo secolo. Ciò avviene allontanandosi da una concezione di istituzione co-

me barriera che crea isomorfismo (in un'accezione negativa di appiattimento) e focalizzandosi sulle dinamiche a diversi livelli di analisi, sul concetto di razionalità collettiva che si produce nei campi organizzativi, sui comportamenti delle singole organizzazioni che sono parte dei processi istituzionali, sui meccanismi di scambio e reciprocità.

Il taglio di questo testo è organizzativo, nel senso che si occupa di indagare le dinamiche dell'azione organizzativa e, in particolare, di analizzare l'influenza delle logiche istituzionali sulle strategie e sui comportamenti degli attori che vivono i campi organizzativi.

Il lavoro di Alessia Berni e Mariavittoria Cicellin offre un contributo interessante al dibattito sulle logiche istituzionali, ponendo l'accento, appunto, sulla capacità e la forza di queste nel condizionare il comportamento degli attori economici e sociali in generale, in differenti contesti economici.

Le autrici forniscono spunti di riflessione nuovi all'interno del panorama italiano su questi temi, esaminando e approfondendo il concetto di logiche istituzionali nell'ampia letteratura organizzativa, anche attraverso l'analisi empirica di tre campi organizzativi italiani: i call center, le partnership pubblico-privato in sanità, le agenzie per il lavoro.

RICCARDO MERCURIO

Professore ordinario di Organizzazione aziendale
Università degli Studi di Napoli Federico II

Introduzione e metodologia

Il concetto di logiche istituzionali è attraente, ma anche complesso da definire e cogliere in maniera piena e, talvolta, da applicare a livello empirico.

La prospettiva delle logiche istituzionali (ILP) rappresenta un'area di ricerca che negli ultimi anni ha avuto una rapida crescita nella teoria organizzativa e manageriale (Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012), utilizzando metodi per comprendere come includere persone e organizzazioni negli ambienti istituzionali (ovvero nella società).

Il presente lavoro intende approfondire la conoscenza dell'approccio delle logiche istituzionali, prospettiva che ha avuto un rapido sviluppo e sta guadagnando sempre più importanza nell'ambito degli studi organizzativi. In particolare, la scoperta di questa prospettiva partirà necessariamente dalle origini e, quindi, dall'articolo programmatico di Friedland e Alford (1991), per poi passare in rassegna i contributi più importanti che hanno fatto sì che questo nuovo approccio divenisse una teoria condivisa da una comunità di studiosi. L'obiettivo è, quindi, quello di presentare gli assunti di base e gli elementi distintivi fulcro della prospettiva, e poi analizzare gli aspetti metodologici e alcune applicazioni empiriche.

Le logiche istituzionali possono essere definite come «the socially constructed patterns of cultural symbols and material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals and organizations produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality» (Thornton, Ocasio, 1999, p. 804). Secondo questa visione, la società è concepita come un sistema interistituzionale di ordini istituzionali. In teoria questi ordini sono sottosistemi, quali la famiglia, la religione, il mercato, lo Stato, le professioni e altre forme corporative. Secondo gli autori il pre-

gio e il potere delle logiche è nella loro capacità di azione a livello meso e a livello macro, influenzando l'attenzione degli attori organizzativi nella definizione di un problema e nell'individuare una soluzione.

In altre parole, le logiche istituzionali caratterizzano il contesto e condizionano il comportamento degli attori economici e sociali a differenti livelli di analisi: singole organizzazioni, mercati, network interorganizzativi, comunità geografiche, industrie, campi organizzativi (Thornton, Ocasio, 2008). Il sistema di valori, le credenze, le istituzioni (la famiglia, lo Stato, le istituzioni religiose, le imprese e così via), il sistema politico, le regole formali e quelle *taken-for-granted* animano e alimentano le arene istituzionali ai differenti livelli.

L'obiettivo del saggio di Friedland e Alford (1991) è dimostrare che i comportamenti degli attori individuali o collettivi possono essere compresi solo se inseriti in un contesto societario. Gli autori considerano le istituzioni centrali del mondo capitalistico (il mercato, la famiglia, lo stato, la religione ecc.) come attori capaci di modellare e influenzare i comportamenti degli individui e delle organizzazioni. In particolare, analizzando i più importanti ordini istituzionali delle società moderne definiscono e introducono per la prima volta il concetto di logica istituzionale. Infatti, affermano che ogni ordine istituzionale poggia su una logica centrale definita come «un insieme di pratiche materiali e di costruzioni simboliche» (Friedland, Alford, 1991, trad. it. p. 337). L'idea che gli autori portano avanti è che gli individui possano influenzare e interpretare sia i simboli sia le pratiche; le regole e i simboli, infatti, possono essere fatti propri, così da condurre a un elevato grado di omogeneizzazione o per contro possono essere modificati dagli attori individuali e collettivi.

A livello internazionale sono molti gli studi e le ricerche a sostegno dello sviluppo della prospettiva delle logiche istituzionali (Thornton, Ocasio, 2008; Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012). In Europa e nel mondo, infatti, molti studiosi hanno sposato tale approccio per lo studio delle organizzazioni moderne e delle persone che danno vita e si muovono all'interno di queste organizzazioni. A testimonianza del crescente interesse molti sono gli *special issue* di riviste *top ranking* e i *track* di conferenze nazionali e internazionali dedicati al tema delle logiche. A titolo di esempio, nello *special issue* della rivista "M@n@gement"¹ del 2012 dedicato alle nuove tendenze e alle nuove direttrici

1. Per approfondimenti si veda Forgues *et al.* (2012).

degli studi sul neoistituzionalismo, Roger Friedland (2012) pubblica un interessante articolo in cui prende spunto dalla *review* del libro sulla prospettiva delle logiche istituzionali, per poi avviare un interessante dibattito sulla ricerca istituzionale, proprio come era accaduto con il suo noto articolo del 1991, scritto insieme a Robert Alford. Lo studioso sottolinea la capacità delle logiche di apportare valore; concetto dal quale, a suo parere, il neoistituzionalismo tende a fuggire. In questo senso il valore rappresenta una fonte di legittimità per osservare la logica di mercato secondo una concettualizzazione di “condivisione del prezzo”, più che di “proprietà privata”, la logica professionale secondo quella di “competenza personale”, più che di “conoscenza”, e la logica delle *corporation* secondo un principio di “posizione dell’azienda nel mercato” più che di “capitale” (Friedland, 2012).

Ancora, per citare un ulteriore momento di approfondimento sull’evoluzione degli studi sulle logiche istituzionali da parte di studiosi di organizzazione, nel 2015 al 31th Egos Colloquium Patricia H. Thornton, William Ocasio e Julien Jourdan hanno organizzato la sub-theme *Antecedents and Consequences of Institutional Logics for Reasoning and Rationality*, con l’obiettivo principale di esplorare nuove vie di ricerca sulle analogie e le contraddizioni tra le differenti forme di razionalità – così come definite dallo Stato, dal mercato, dalla società, dalla famiglia, dal sistema di professioni, dalla religione – e le logiche istituzionali. In particolare l’interesse degli autori si focalizza sui possibili cambiamenti negli antecedenti e nelle conseguenze delle logiche istituzionali che mettono in discussione la dominanza crescente della logica di mercato come forma di razionalità.

Le motivazioni che hanno portato alla stesura di questo lavoro sono sicuramente la curiosità e l’interesse scientifico per il tema delle logiche istituzionali, ma anche la limitata presenza di studi italiani di taglio organizzativo di matrice neoistituzionalista². Anche se la prospettiva delle logiche è una metateoria di micro e macro *behavior*, resta un framework relativamente utilizzato negli studi organizzativi italiani.

Alla luce di queste considerazioni, è emersa da tale scarsità la necessità di offrire, innanzitutto, una sistematizzazione teorica della letteratura e delle riflessioni sulle logiche e sulle concettualizzazioni a esse affini e, in secondo luogo, è apparsa cruciale l’opportunità di presentare

2. Al riguardo si rimanda alle ricerche e alle pubblicazioni di Moschera L., Delmestri G., Faldetta G.

le principali ricerche empiriche condotte negli ultimi anni dalle autrici, utilizzando l'approccio delle logiche istituzionali.

Il volume è frutto di studi e ricerche in ambito organizzativo, attraverso la prospettiva di analisi neoistituzionalista, e raccoglie la sintesi degli studi teorici ed empirici iniziati durante il percorso di dottorato e proseguiti nel corso degli anni. Le considerazioni e le analisi sulle esperienze empiriche descritte nel testo sono frutto di un'evoluzione degli studi e delle ricerche effettuate negli ultimi anni e presentate in convegni nazionali e internazionali. Da questo punto di vista, sono state molto utili per indirizzare e migliorare le nostre analisi e le nostre domande di ricerca le *review* ricevute e le discussioni avvenute durante i Workshop annuali dei docenti e ricercatori di organizzazione aziendale (WOA) e nell'ambito delle principali conferenze internazionali di riferimento per gli studiosi di organizzazione aziendale: in primis, European Group for Organizational Studies (EGOS) e i New Institutionalism Workshop (NI) sui temi specifici della teoria neoistituzionale³. Inoltre, alcune delle riflessioni contenute nel testo sono state pubblicate nel 2011 (cfr. Moschera *et al.*, 2011).

Sulla base di questi interessi, l'obiettivo generale del lavoro non è fornire una *review* esaustiva della letteratura sul tema delle logiche istituzionali, bensì comprendere come l'approccio si è sviluppato nell'ambito della teoria neoistituzionale, studiando l'impatto delle logiche istituzionali operanti sia a livello di sistema economico che di campo sulle pratiche manageriali e sulla forma organizzativa. In particolare, si intende, da un lato, analizzare cosa accade al comportamento delle organizzazioni che vivono in campi caratterizzati dalla presenza di un'unica logica dominante; dall'altro, comprendere come reagiscono le organizzazioni, in risposta a un cambiamento nella dominanza delle logiche e/o rispetto alla coesistenza delle stesse.

Il lavoro, dunque, tenta di fare il punto sul continuo processo di sviluppo della prospettiva delle logiche, soprattutto attraverso la sua

3. In particolare i primi lavori embrionali sono stati presentati al IX WOA, "L'organizzazione fa la differenza, Università", presso l'Università Ca' Foscari, Venezia, 7-8 febbraio 2008; al X WOA "Per lo Sviluppo, la Competitività del Sistema Economico: il Contributo degli Studi di Organizzazione", presso l'Università degli Studi di Cagliari, 29-30 aprile 2009; all'XI WOA "Incertezza, Creatività e Razionalità Organizzative", presso l'Università degli Studi di Bologna, 16-18 giugno 2010; al 26th EGOS Colloquium, Lisbona 1-3 luglio 2010; al 6th New Institutionalism Workshop, Lione, 25-26 marzo 2010; al 7th New Institutionalism Workshop, Lione, 18-19 marzo 2011; all'11th New Institutionalism Workshop, Vienna, 26-27 marzo 2015.

crescente diffusione e il suo “impiego” nelle ricerche empiriche. La prospettiva delle logiche è utile per analizzare numerosi fenomeni diversi tra loro ed è per tale motivo che si è ritenuto opportuno dedicare una parte di questo testo all'applicazione. In particolare, si sono scelti tre campi organizzativi molto diversi tra loro per età, origine, dimensione, struttura, attori, pratiche (call center, sanità, agenzie per il lavoro), ma che condividono il fatto di vivere una forte alternanza/convivenza/competizione di due logiche profondamente diverse.

Alla luce di queste considerazioni e riflessioni, il volume si articola in tre capitoli.

Il primo è finalizzato alla definizione del campo di studio: si delinea quindi la cornice teorica del neoistituzionalismo, all'interno della quale si è sviluppato l'approccio delle logiche istituzionali, e si analizzano le prime formulazioni teoriche che rappresentano le origini dell'approccio neoistituzionale e le basi per i futuri sviluppi teorici.

Il secondo capitolo si focalizza sull'approccio delle logiche istituzionali, inquadrando il fenomeno, ricercandone le origini, per poi concentrarsi sull'analisi degli studi più rappresentativi in ambito organizzativo.

Nel terzo capitolo sono illustrate alcune ricerche utili per approfondire l'importanza dell'approccio delle logiche istituzionali negli studi organizzativi. Nei casi presentati si analizzano alcune esperienze di ricerca realizzate nel contesto italiano, alla luce degli strumenti teorici forniti dalla prospettiva delle logiche istituzionali.

Per concludere, come nella migliore delle tradizioni, desideriamo ringraziare coloro i quali hanno contribuito in vari modi e in diversi momenti alla pubblicazione di questo lavoro.

Il primo sentito ringraziamento va al prof. Riccardo Mercurio, cui siamo profondamente riconoscenti per i suoi insegnamenti; oltre a darci l'orgoglio di firmare la prefazione a questo testo, ha avuto fiducia nel nostro lavoro e ci ha fornito importanti spunti di riflessione e di miglioramento.

Il lavoro non si sarebbe potuto realizzare senza lo stimolante e continuo lavoro di gruppo e di confronto con studiosi e colleghi dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, della Seconda Università di Napoli, dell'Università degli Studi di Napoli Parthenope, dell'Università degli Studi “Magna Graecia” di Catanzaro, dell'Università degli Studi del Molise, dell'Università del Sannio, dell'Università degli Studi

di Salerno, che si occupano di organizzazione. A voi tutti va la nostra gratitudine.

Un grazie speciale e di cuore va a Stefano Consiglio e Luigi Moschera, con i quali la nostra avventura accademica è iniziata e continua da oltre dieci anni, per il loro ruolo di guida e per il tempo e il supporto che ci dedicano; è anche grazie a loro se siamo diventate le ricercatrici di oggi.

In conclusione, ringraziamo le nostre famiglie, alle quali dedichiamo questo libro, per l'affetto che ci dimostrano sempre e per il loro costante appoggio.

La teoria neoistituzionale negli studi organizzativi

I.1

Premessa

Il neoistituzionalismo è una scuola di pensiero che, riprendendo i temi dell'approccio classico dell'istituzionalismo (Selznick, 1949), considera i condizionamenti materiali e simbolici che le istituzioni applicano, influenzando il comportamento degli attori individuali e collettivi. Rappresenta, all'interno di una proliferazione di prospettive teoriche, modelli e paradigmi organizzativi, la "storia" che ha cambiato le organizzazioni moderne (Greewood *et al.*, 2008). Secondo Scott (1994), molti sono i benefici che derivano dalla scelta di studiare le organizzazioni attraverso la lente della prospettiva neoistituzionale: la riscoperta delle variabili culturali trascurate dalla teoria delle contingenze, l'introduzione di nuovi concetti e livelli di analisi (il campo organizzativo, ad esempio), l'attenzione verso le strutture formali, soprattutto in relazione alle pressioni all'uniformità che arrivano dall'ambiente esterno.

L'obiettivo principale di questo capitolo è ripercorrere, seppure brevemente, la nascita e l'evoluzione dell'istituzionalismo, ma soprattutto del neoistituzionalismo, nelle ultime quattro decadi, analizzandone la costruzione sociale e i pilastri fondanti: l'isomorfismo istituzionale; il campo organizzativo; le logiche istituzionali. Le logiche, come già dichiarato nell'*Introduzione*, rappresentano il cuore di questo testo, cui sono dedicati i CAPP. 2 e 3.

Alla fine degli anni Settanta, si assiste alla fine del paradigma sistemico-contingentista e alla nascita di nuovi metodi e approcci di diversa matrice disciplinare. La frammentazione teorica che ne consegue è causata dalla caduta di alcuni punti fermi, consolidati durante il periodo funzionalista. Le organizzazioni formali, infatti, non co-

stituiscono più l'unico oggetto d'indagine e la visione "classica" del concetto di organizzazione sviluppata dai funzionalisti subisce una crescente destrutturazione.

Un primo contributo in tal senso proviene dai teorici della decisione e dai cognitivisti, che studiano i processi decisionali: la teoria organizzativa analizza le interazioni strategiche, le tecniche di negoziazione e di scambio, i rapporti di potere che si instaurano all'interno di sistemi d'azione, che non necessariamente coincidono con i confini delle organizzazioni formali.

Un secondo contributo alla destrutturazione viene dagli esponenti della scuola neoistituzionale che sostengono che le decisioni delle organizzazioni vengono prese in risposta alle domande sociali che si sviluppano nell'ambiente esterno; il confine tra organizzazione e ambiente non può essere delineato con precisione e, inoltre, perde significato lo studio delle singole organizzazioni formali, perché all'interno di uno stesso spazio sociale le organizzazioni assumeranno stesse caratteristiche, indipendentemente dalla struttura originaria.

Nell'ambito di questa cornice, dalla sua nascita a oggi, la prospettiva neoistituzionale ha ottenuto crescenti consensi fra gli studiosi. La sua nascita può essere vista come una modifica della prospettiva della scelta razionale, divenuta famosa nelle scienze sociali negli anni Settanta, sebbene le due prospettive siano legate alla rivoluzione dei comportamenti degli anni Sessanta (Gunnarsson, 1991).

La fine degli anni Sessanta e l'inizio dei Settanta rappresentano, infatti, un periodo di grande fermento negli Stati Uniti, caratterizzato dall'opposizione degli studenti universitari alla guerra in Vietnam: il conflitto e i suoi eccessi sono legati allo sviluppo e alla crescita di nuove idee nelle scienze sociali, e determinano una certa ostilità verso il funzionalismo e ciò che è considerato scientifico e da laboratorio. Nell'ambito degli studi sociologici, cresce l'adesione alla visione delle organizzazioni come entità costruite da esseri umani, che fanno gli interessi di un gruppo di persone. La teoria principale dell'organizzazione sposta la sua attenzione dalla funzionalità delle strutture alla visione politica delle stesse: i manager, quindi, non sono più considerati gli artefici delle strategie e delle strutture funzionaliste come credeva Chandler (1962). Questa nuova visione del mondo crea i presupposti per la nascita di una nuova generazione di teorie, diverse tra loro, ma con un'origine comune nel modello politico dell'organizzazione: la *resource depen-*

*dence theory*¹, la teoria neoistituzionale e la teoria dell'ecologia delle popolazioni².

Sia la scuola classica che le teorie contingenti hanno una concezione limitata di ambiente organizzativo e dedicano un'attenzione relativa agli input: l'analisi organizzativa riguarda solo i processi di feedback di output in input, considerati predeterminati.

Tali approcci teorici rappresentano un punto di rottura con il paradigma contingentista; criticano, infatti, il suo considerare solo la struttura interna delle organizzazioni (Pfeffer, Salancik, 1978) e il postulato secondo cui le organizzazioni selezionano le strutture che meglio si adattano all'ambiente operativo (Powell, DiMaggio, 1991). In nessuna delle tre c'è un tentativo di riadattare la teoria precedente o di presentare le nuove teorie come complementari alla teoria delle contingenze a cui aggiungono qualcosa, in modo da avere una spiegazione completa della struttura. Il processo evidenziato non è, quindi, integrativo, ma di creazione di postulati opposti. L'elemento di rottura con le precedenti teorie è proprio l'attenzione al problema del controllo delle risorse e anche lo studio delle relazioni interorganizzative. La dimensione collettiva è presente anche nella teoria dell'ecologia delle popolazioni e nel filone del neoistituzionalismo, in cui il concetto centrale, che prende le distanze dalla concezione ecologica, è l'"isomorfismo istituzionale", che verrà richiamato nel PAR. 1.2.

Ciascuno dei tre approcci sopra citati costituisce quasi una rivoluzione del paradigma: l'assunto di base adattivo funzionalista della teoria della contingenza viene sostituito da un più adeguato modello politico dell'organizzazione che lotta per ottenere risorse dall'ambiente. Le nuove teorie sono "paradigmi rivoluzionari" (Khun, 1962) che rappresentano un cambiamento nel modo in cui si considera l'organizzazione, vista come arena politica i cui attori devono integrarsi tra loro. A livello teorico non c'è uno schema per unificare il vecchio e il nuovo creando un quadro coerente delle variabili e dei proces-

1. Nella teoria della dipendenza dalle risorse (cfr. Pfeffer, Salancik, 1978) il problema fondamentale è quello del controllo delle risorse che non sono né date né facilmente ottenibili: sopravvive l'organizzazione in grado di acquisirle e gestirle. La visione dell'ambiente alla base di questo modello è più complessa: centrale è il concetto di dipendenza da altre organizzazioni e di interdipendenza con le stesse.

2. La teoria dell'ecologia delle popolazioni (cfr. Hannan, Freeman, 1977) cerca di spiegare la differenza tra le forme organizzative, applicando il modello evoluzionista di Darwin. L'ipotesi è che l'ambiente operi una selezione naturale delle forme organizzative, spingendo verso forme migliori.

si considerati, ancora più complesso quando gli assunti di base delle teorie sono antagonisti, come ad esempio nel caso dell'adattamento della struttura organizzativa interna all'ambiente operativo (teoria delle contingenze) e dell'assenza di tale adattamento (teoria dell'ecologia delle popolazioni). Ciò rappresenta un serio impedimento all'integrazione del pensiero, a meno che un certo paradigma trionfi completamente sull'altro. Ciò avviene, secondo Donaldson (1995), quando una "rivoluzione" ha completo successo. A livello empirico la rivoluzione dei paradigmi impedisce la cumolazione dei risultati delle ricerche da un paradigma all'altro: la differenza tra i livelli di analisi delle varie teorie fa sì che diventi difficile la loro unione e comparazione. Ad esempio, negli studi sulle contingenze le variabili contingenti sono utilizzate per spiegare le variazioni della struttura organizzativa interna; nelle ricerche dei teorici dell'ecologia delle popolazioni, invece, variabili come il numero di organizzazioni nella popolazione sono usate per spiegare le variazioni nel tasso di mortalità delle organizzazioni a livello di popolazione.

L'approccio istituzionalista si differenzia, in particolare, dalle correnti razionaliste che spiegano i fenomeni legati ai comportamenti umani in base a fenomeni universali e astratti e da una visione dell'ambiente, tipica dell'approccio contingente, considerato come insieme di fattori produttivi. L'ambiente sociale e culturale è costituito, infatti, dall'insieme delle istituzioni come la chiesa, l'università, lo Stato ecc.: i cambiamenti delle organizzazioni sono riconducibili quindi al più ampio quadro istituzionale in cui sono inserite.

Oggi il neoistituzionalismo rappresenta una delle più attive linee di ricerca nell'analisi organizzativa contemporanea e viene identificato, grazie ai contributi teorici di Meyer e Rowan (1977) e di DiMaggio e Powell (1983), come un campo di studi più recente che affonda le sue radici nell'istituzionalismo, ma se ne distacca anche profondamente. Da questo punto di vista, i due ambiti sono messi in relazione in maniera complessa e spesso ambigua, generando confusione e tenendo continuamente aperto il dibattito tra gli studiosi.

L'istituzionalismo rappresenta un approccio dominante allo studio delle organizzazioni, ma che spesso tende a scricchiolare sotto il peso del proprio apparato teorico, considerato troppo rigido (Lawrence, Suddaby, Leca, 2011). La più grande differenza esistente tra istituzionalismo e neoistituzionalismo è che la seconda teoria ha un approccio molto più "strutturale" (Strang, 1994); pertanto, viene

data maggiore attenzione al modo in cui l'azione degli attori individuali e collettivi si configura all'interno di strutture più ampie di relazioni e significati sociali, influenzando i comportamenti e i risultati di interi gruppi di attori. Si parla, a tale riguardo, di *embeddedness strutturale*.

Tra i pregi più grandi della teoria neoistituzionalista vi è certamente quello di offrire una grande e ampia comprensione macrosociologica di come diversi attori operano nella società, come sono strutturati, organizzati e si mettono in relazione tra loro. Ciò grazie ai concetti chiave affrontati all'interno del campo neoistituzionalista (l'istituzionalizzazione, il cambiamento istituzionale, le logiche) che aiutano a dare un senso alle trasformazioni economiche, sociali e interorganizzative.

Come accennato poco sopra, gli studi contemporanei nel campo neoistituzionalista prendono avvio dal lavoro di John Meyer e Brian Rowan, e in particolare dal loro articolo *Istituzionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony* pubblicato nel 1977 su "American Journal of Sociology", in cui essi rompono con le teorie organizzative contingenti prevalenti, che sono solite definire le strutture e le routine organizzative come risposte efficienti a specifiche caratteristiche e a vincoli posti dall'ambiente esterno e legati a una determinata performance. In sostanza, il focus di indagine di tali teorie è sul sistema di relazione che si stabilisce fra la singola organizzazione d'impresa e il *task environment* o ambiente di riferimento o ambiente specifico con cui l'organizzazione si trova ad agire direttamente. Meyer e Rowan, invece, ritengono che le organizzazioni debbano essere concepite come costruzioni sociali, facendo specifico riferimento alla dimensione culturale (normativo-cognitiva), che mette in connessione attività arrivando a condividere il significato di ciò che è razionale ed efficace. Le organizzazioni, in questo senso, sono forme espressive che danno maggior risalto alle componenti simboliche che occupano una parte primaria nello sviluppo delle relazioni inter-organizzative.

Il secondo caposaldo degli studi neoistituzionalisti è quello di DiMaggio e Powell (1983). A differenza di Meyer e Rowan, che si chiedevano perché alcune strutture possono definirsi organizzazioni – «why are there organizations?» – DiMaggio e Powell provano a comprendere perché le organizzazioni sono così simili – «why do organizations look so alike?». La risposta alla quale giungono è che

la fitta rete di relazioni, di schemi e di azioni all'interno dei campi organizzativi (*infra*, PAR. 1.3) promuove processi coercitivi, normativi e mimetici che spingono le organizzazioni a omogeneizzarsi all'interno dei confini dello stesso campo. Nel formulare questi assunti, gli autori gettano le basi per una forma di "concetto istituzionale" che ha contorni relazionali e politici molto più marcati ed espliciti.

Il concetto di istituzione, secondo l'approccio neoistituzionalista, si fonda dunque sulla capacità di coordinare in maniera efficiente i comportamenti degli attori coinvolti. In altre parole, tale impostazione generalmente definita "nuova" amplia l'oggetto di indagine, includendo una molteplicità di livelli o prospettive per la definizione dell'ambiente istituzionale: non meramente "valori" ma anche norme statali, regolamenti professionali. Il cambiamento delle organizzazioni coinvolte viene interpretato come tendenza alla *compliance* istituzionale (Martinez, 2009), vale a dire uniformità nella ricerca di legittimazione.

Da questo punto di vista, il ruolo degli attori nei cambiamenti istituzionali all'interno dei campi organizzativi diventa fondamentale nella teoria neoistituzionalista, invertendo la struttura causale proposta dalla teoria istituzionalista. Gli attori sono il principale motore del cambiamento e il neoistituzionalismo si concentra su come essi si impegnano in modo creativo per generare nuove pratiche, significati e strutture, e anche per cambiare le istituzioni stesse. Allo stesso tempo, il sistema di relazioni a cui gli attori danno vita (che può generare nuovi attori) varia nel tempo e nello spazio, creando una serie di costellazioni di attori in un dato spazio sociale.

Alla luce delle considerazioni emerse in questa introduzione, gli assunti di base del filone di studi del neoistituzionalismo, i cui concetti di fondo verranno analizzati e approfonditi nelle pagine che seguono, possono essere ricondotti ai seguenti:

- l'isomorfismo caratterizza le organizzazioni che appartengono a uno stesso campo organizzativo e le organizzazioni di un campo si sviluppano e si modificano secondo percorsi di isomorfismo;
- il campo organizzativo viene considerato come unità di analisi e di indagine;
- il cambiamento istituzionale è vincolato da fattori di inerzia e resistenza;
- l'approccio delle logiche è la forma di governo del campo.

I.2

Prime formulazioni. L'isomorfismo istituzionale

Tra i saggi che hanno posto le basi del pensiero neoistituzionale, i contributi di Meyer e Rowan (1977) e di DiMaggio e Powell (1983) affrontano uno dei temi cardine dell'approccio: il concetto di isomorfismo, cioè di somiglianza tra organizzazione e ambiente istituzionale.

Il primo contributo prende le distanze dal modo in cui fino a quel momento erano state considerate le strutture formali e la natura del processo decisionale, dando una veste ben specifica alle tematiche neoistituzionaliste, grazie al concetto di isomorfismo. I due ricercatori tentano di dare una risposta al perché organizzazioni dello stesso tipo (di uno stesso settore, ad esempio) assumono forme e strutture simili. Essi esaminano il loro conformarsi all'ambiente circostante attraverso strutture formali. Gli aspetti simbolici delle organizzazioni erano già stati studiati: ad esempio nella tradizione funzionalista erano considerati elementi critici per assicurare il supporto ambientale, attraverso la dimostrazione della corrispondenza tra i valori dell'organizzazione e quelli della società. Gli autori osservano, inoltre, che le organizzazioni che operano in contesti con un alto grado di istituzionalizzazione³ devono, per essere considerate efficienti, seguire criteri di razionalità stabiliti da questi contesti. Questa analisi apre una prospettiva nuova: Meyer e Rowan affermano che spesso le organizzazioni seguono criteri di razionalità fissati dall'ambiente istituzionale, non avendone di propri, o che comunque hanno criteri propri, ma diversi da quelli prevalenti nell'ambiente esterno. Tali criteri di razionalità vengono considerati come parametri ai quali uniformarsi, non necessariamente perché considerati in assoluto validi ed efficaci. Infatti, la loro efficacia è difficilmente verificabile in modo diretto, perché rispecchiano convinzioni socialmente prevalenti nel contesto istituzionale di riferimento, e pertanto rappresentano un mito. Da questo momento in poi e sulla base del concetto di isomorfismo, le organizzazioni verranno valutate in base alla loro capacità di unifor-

3. L'istituzionalizzazione è un processo di cristallizzazione attraverso il quale determinati valori, pratiche e orientamenti si strutturano come costruzioni di senso solide e generalmente accettate. Gli attori che si muovono in questa direzione diventano istituzioni, perdendo in larga parte il loro carattere di dinamicità e acquisendo una forma stabile e generalmente riconosciuta. Per approfondimenti cfr. Zucker (1977).

marsi alla procedure stabilite da questo mito all'interno di un ambiente istituzionalizzato (Bonazzi, 2002). È tale mito che stabilisce la qualità e l'efficacia a cui le organizzazioni devono tendere per essere considerate "giuste".

Di conseguenza, secondo gli autori, le organizzazioni devono, per sopravvivere, legittimarsi presso l'opinione pubblica come entità degne di supporto, e per farlo creano miti attraverso cui si perpetuano le storie, le attività simboliche e le cerimonie (Meyer, Rowan, 1977). Il comportamento delle organizzazioni dipende dalle storie create che fanno ormai parte di queste e che diventano la loro definizione sociale, una volta percepite dalla società: in questo modo l'organizzazione diventa istituzionalizzata. In altre parole, attraverso l'isomorfismo, i due autori spiegano e descrivono le ragioni per cui le organizzazioni di un campo sono spinte ad assomigliarsi sempre più.

Gli autori criticano, inoltre, il presupposto che l'organizzazione formale basti a coordinare e controllare le attività; essi sostengono, piuttosto, che sia l'ambiente istituzionalizzato a stabilire i criteri di razionalità a cui si rifanno le organizzazioni. Per ottenere legittimazione, le organizzazioni costruiscono storie intorno alle azioni che corrispondono a prescrizioni sociali. Queste storie non hanno necessariamente una connessione con quello che l'organizzazione effettivamente fa, ma sono usate come forme di "rassicurazione" simbolica, tali da influenzare il pubblico.

Il crescente interesse per la dimensione simbolica della vita organizzativa ha condotto i ricercatori a ipotizzare che la sopravvivenza di un'organizzazione in ambienti altamente istituzionalizzati possa essere determinata, più che dalla sua efficienza produttiva, dalla sua capacità di conformarsi alle convenzioni sociali e quindi dall'essere legittimata dalle istituzioni presenti nell'ambiente. In tale contesto, sostengono Meyer e Rowan (1977), un'organizzazione può essere vincolata dall'isomorfismo, riflettendo cerimonialmente la struttura, le funzioni e le procedure dell'ambiente istituzionale. In quest'ottica, dunque, le strutture formali delle organizzazioni riflettono i miti dei loro ambienti istituzionali, anziché le reali necessità delle loro quotidiane attività operative. Di fatto, l'attività quotidiana dell'organizzazione assume il carattere del rituale, per cui le apparenze vengono mantenute in quanto socialmente accettate. Le organizzazioni che si adattano ai propri ambienti istituzionali tendono dunque a diventare isomorfe con essi e tra di loro, riflettendo direttamente la realtà

ambientale e arrivando addirittura a scomparire come unità distinte e circoscritte.

I processi di isomorfismo nascono, quindi, dalle pressioni del contesto istituzionale e tendono a produrre una convergenza nei modelli organizzativi, che porta in maniera spontanea le organizzazioni ad adattarsi al contesto, assecondandone le aspettative in termini di modelli, strutture, pratiche e comportamenti organizzativi appropriati (Hinings, Greenwood, 1988).

Qualche anno dopo, anche DiMaggio e Powell, nel loro contributo del 1983, approfondiscono il concetto di isomorfismo e di processi isomorfici. Gli autori muovono dall'empirismo e dall'evidente somiglianza tra le organizzazioni nella società attuale, ricercandone la motivazione. Essi spiegano la similitudine come la volontà delle organizzazioni di ottenere legittimazione nel loro ambiente di riferimento, andando oltre la competizione e la ricerca dell'efficienza. I due autori introducono a questo punto il concetto di campo organizzativo (di cui si discuterà nei prossimi paragrafi), definito come un insieme di organizzazioni che costituiscono un ambiente istituzionale riconosciuto.

Nei primi anni di vita di un campo organizzativo, le organizzazioni che ne fanno parte possono essere molto diverse tra loro; con il passare del tempo, in risposta alle pressioni istituzionali, tenderanno ad assomigliarsi. C'è anche una spiegazione empirica: i campi organizzativi possono essere identificati solo attraverso l'analisi dei processi che permettono loro di definirsi socialmente, come l'aumento delle interazioni tra le organizzazioni, lo sviluppo di coalizioni e alleanze, l'incremento delle informazioni rilevanti, l'aumento della consapevolezza dei membri del campo organizzativo.

Per descrivere il processo di omogeneizzazione, DiMaggio e Powell identificano due tipi di isomorfismo, competitivo e istituzionale, concentrandosi su questo ultimo per capire le politiche e le cerimonie che pervadono la vita delle organizzazioni moderne. Essi propongono tre percorsi che portano all'isomorfismo istituzionale: 1. percorso coercitivo, 2. percorso imitativo, 3. percorso normativo.

Il percorso coercitivo, guidato da due forze – le pressioni delle altre organizzazioni e quella a conformarsi alle aspettative culturali della società –, si verifica quando le organizzazioni sono sottoposte a pressioni esterne talmente forti che le obbligano a conformarsi. Ad esempio, le clausole contrattuali con imprese più potenti, la normati-

va sulla sicurezza sul lavoro, varie regolamentazioni di ordine giuridico, che hanno spinto le aziende italiane ad adottare accorgimenti e a organizzarsi al proprio interno in tale direzione.

Un'altra fonte di isomorfismo è legata all'atteggiamento mimetico delle organizzazioni. Secondo il percorso imitativo, le organizzazioni, per fronteggiare le incertezze dell'ambiente, imitano le strutture di successo o quelle considerate più legittimate dal contesto istituzionale. È il caso, ad esempio, dell'introduzione dei "codici etici" nelle aziende e dell'attenzione che si è nel tempo consolidata intorno al governo dell'etica aziendale, che risponde all'esigenza di adeguarsi alle scelte fatte da altre organizzazioni concorrenti che godono di una maggiore legittimazione da parte degli altri attori operanti nello stesso campo organizzativo.

Infine, il percorso isomorfico normativo è il risultato della professionalizzazione delle organizzazioni: i professionisti ricevono una formazione simile e interagiscono attraverso le associazioni di professionisti che contribuiscono alla diffusione di idee, punti di vista e comportamenti omogenei. Un meccanismo dell'isomorfismo normativo è rappresentato dai processi di reclutamento e selezione di risorse umane dotate di elevate competenze e conoscenze: le organizzazioni tendono ad assumere persone provenienti dallo stesso settore, dalle stesse scuole di formazione, con competenze simili ecc. Nella maggior parte dei casi, i percorsi descritti non sono facilmente distinguibili sul piano pratico: i processi che portano all'isomorfismo operano simultaneamente e gli effetti non sono chiaramente identificabili. Risulta evidente che la diffusione di strutture organizzative simili non può essere spiegata in riferimento a condizioni oggettive o a calcoli razionali. Le organizzazioni sono entità sociali immerse in network complessi, fatti di schemi culturali e convenzioni (Meyer, 1994).

L'isomorfismo delle organizzazioni di un campo si riflette nell'isomorfismo dei singoli individui e questi a loro volta, soprattutto se occupano posizioni di vertice e di responsabilità, diventano un potente fattore che rafforza il percorso normativo (Bonazzi, 2002). Attraverso tale percorso si ricercano i modi migliori di eccellere, pur rimanendo uguali.

Diversi studi e ricerche, condotti secondo una prospettiva neo-istituzionale, hanno inoltre esplorato l'isomorfismo come un aspetto del processo di burocratizzazione tra le aziende e le organizzazioni

pubbliche nelle società moderne (Singh, Tucker, House, 1986; Barron, Dobbin, Jennings, 1986; Boli, 1987; Fligstein, 1985; Orrù, Biggart, Hamilton, 1991; Tolbert, Zucker, 1983). I processi istituzionali analizzati riguardano ad esempio l'andamento che alcune forme organizzative intraprendono per dominare in un campo, il modo in cui si diffondono le definizioni di controllo strategico, il cambiamento indotto dall'inserimento di nuove figure professionali all'interno delle organizzazioni ecc.

Le conclusioni raggiunte enfatizzano il ruolo decisivo delle relazioni interorganizzative e degli attori come agenti del cambiamento. Inoltre, secondo Meyer e Rowan (1977), l'esigenza di legittimità è funzione del bisogno di attrarre risorse dall'ambiente, una visione molto simile al modello elaborato dalla teoria della dipendenza dalle risorse, in cui il potere dell'organizzazione deriva dalla dipendenza che le altre organizzazioni hanno da questa per l'ottenimento di risorse scarse.

Un'ulteriore riflessione importante è legata al fatto che l'isomorfismo conduce a una resistenza al cambiamento da parte delle organizzazioni. Queste, infatti, sono caratterizzate da un'inerzia strutturale, i membri tendono a mantenere lo status quo, a perpetuare i comportamenti e a considerare corrette e appropriate le modalità di funzionamento esistenti e sedimentatesi nel tempo. Tuttavia, come è noto, e come si avrà modo di approfondire nei paragrafi successivi (*infra*, PAR. 1.3), la prospettiva neoistituzionalista, rispetto a quella istituzionalista, rifiuta il concetto di staticità in assoluto, ritenendo che inevitabilmente le organizzazioni si trasformino all'interno di un campo organizzativo, soprattutto se devono acquisire isomorfismo.

Al riguardo, oggetto delle ricerche neoistituzionaliste sono i grandi mutamenti avvenuti nella società americana nel xx secolo. Lo studio di DiMaggio (1991) sull'evoluzione dei musei d'arte negli USA tra il 1920 e il 1940 mostra che il cambiamento delle organizzazioni e l'innovazione dei comportamenti all'interno di un campo si sviluppano secondo percorsi di isomorfismo. In parole più semplici, come afferma Bonazzi (2002, p. 118), «sbaglia chi immagina di poter studiare un processo di isomorfismo come se fosse un'evoluzione naturale, pacifica e indistinta da una vecchia a una nuova forma organizzativa».

Le organizzazioni per uniformarsi cambiano le proprie forme organizzative e tali trasformazioni sono spesso conflittuali; nascono

nuove categorie di attori, nuovi canali di comunicazione e diverse tipologie di relazioni tra i nuovi attori e quelli già esistenti nel campo organizzativo. È possibile anche che nuovi attori diano vita a un nuovo campo organizzativo (come accaduto, ad esempio, in Italia nel 1997, con la nascita del campo organizzativo delle agenzie per il lavoro). In seguito a questi processi rivoluzionari, le organizzazioni si assestano e raggiungono un livello accettato e consolidato di isomorfismo, fin quando non sopraggiunge una nuova e diversa pressione esterna che rimette tutto in gioco. Questo perché l'isomorfismo porta la società a mutare secondo tendenze omogeneizzanti.

I.3

L'evoluzione del concetto di campo organizzativo: tra impostazioni classiche e sviluppi di ricerca

La letteratura istituzionalista si concentra sul concetto di azione come re-azione dell'attore organizzativo alle pressioni dell'ambiente istituzionale esterno. In particolare, gli studiosi si focalizzano sull'influenza che l'ambiente esercita sugli attori organizzativi e su come le re-azioni di tali attori – in termini di scelte manageriali e di comportamenti – vengano di fatto formate e mediate dallo stesso ambiente istituzionale a cui essi appartengono. Questa dipendenza reciproca tra attore organizzativo e ambiente provoca degli impatti e genera cambiamenti a cascata sui diversi livelli di analisi, tanto che Selznick (1957, p. 7) parla di «institutionalization has set in». Pertanto, il processo di istituzionalizzazione (e quindi di influenza) pervade ciascun livello degli attori organizzativi coinvolti, dando vita a uno sviluppo circolare nel quale ciascun livello di analisi preso in osservazione rappresenta nello stesso tempo il punto di inizio e di arrivo.

La letteratura istituzionalista, enfatizzando il concetto di ambiente esterno all'organizzazione di riferimento, tende a soffermarsi meno sul concetto di “campo organizzativo” – “*organizational field*” – che diventerà più avanti un costrutto centrale negli studi neoistituzionalisti (cfr. Scott, 1991; 1995; Greenwood *et al.*, 2008).

Questi assumono, infatti, che l'ambiente esterno sia popolato da istituzioni (enti pubblici, associazioni, scuole, società di consulenza, mass media, aziende pubbliche e private ecc.), le quali nel loro insieme formano un campo.

I neoistituzionalisti introducono per la prima volta il concetto di *template* per descrivere l'ambiente in termini di elementi culturali condivisi e sedimentati, che funziona da schema di riferimento per organizzare tutte le attività economiche. In particolare, il campo organizzativo secondo l'approccio neoistituzionalista rappresenta il "contesto" dentro il quale si muovono le organizzazioni che sono concepite come "semplici conseguenze del contesto", e tale contesto diventa il focus di analisi principale. In altre parole, il campo delineato da una propria "cornice" istituzionale (fatta di attori, regole, logiche di comportamento) influenza in misura minore o maggiore il comportamento dei singoli attori che vivono il campo, stimolando il cambiamento delle strutture organizzative e delle singole azioni manageriali.

Il campo organizzativo, dunque, negli studi neoistituzionalisti diventa l'unità di analisi privilegiata e rappresenta uno spostamento rilevante del fulcro di analisi, rispetto a quello avente a oggetto la singola organizzazione o l'ambiente, inteso in maniera distinta, come insieme di organizzazioni disperate. In questo senso, le organizzazioni diventano componenti attive di sistemi più ampi che le inglobano. La prossimità fisica diventa, come si avrà modo di comprendere, un elemento caratteristico del campo; infatti le organizzazioni del campo sono influenzate da diverse tipologie di connessioni e quelle legate alla vicinanza fisica sono, senza dubbio, le più decisive e forti.

Da questo punto di vista, al campo, nel corso degli anni, vengono attribuite diverse definizioni, tra cui «a community of organizations that partake in a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside the field» (Scott, 1995, p. 56), ovvero, una comunità di organizzazioni che sono parte di un sistema di significati condivisi e i cui partecipanti interagiscono tra loro inevitabilmente e in maniera molto più frequente che con altri attori fuori dal campo.

Un primo elemento di novità rispetto al concetto di ambiente è che il campo organizzativo sposta l'analisi (neo)istituzionalista dai singoli processi decisionali all'interno di specifiche organizzazioni al ruolo svolto da tutti gli attori interessati e coinvolti nel processo di cambiamento continuo. Inoltre, non è possibile concepire le organizzazioni come se operassero in un ambiente indifferenziato e anonimo e non si può nemmeno ritenere, così come faceva Selznick, che le istituzioni siano esclusivamente soggetti che limitano e vincolano

la libertà di azione delle organizzazioni sottostanti e che hanno una logica di azione che trascende la volontà dei singoli attori (Bonazzi, 2002).

Ancora DiMaggio e Powell (1983) offrono una definizione di campo che ha le sue fondamenta già nelle riflessioni di Meyer e Rowan (1977), per cui le pressioni istituzionali spingono le organizzazioni a diventare sempre più simili. A loro parere, infatti, le organizzazioni diventano simili perché entrano a far parte di uno stesso sistema che è il campo organizzativo: «the field as those organizations that in the aggregate represent a recognized area of institutional life» (DiMaggio, Powell, 1983, p. 148), ovvero, un insieme di organizzazioni e di soggetti che, considerati complessivamente, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori in posizioni chiave, consumatori di risorse e prodotti, enti di regolazione, associazioni professionali, sindacati, agenzie di controllo e altre organizzazioni pubbliche e private che producono prodotti e servizi simili.

In altre parole, secondo gli autori, il campo non è espressione solo di attori in concorrenza tra loro, bensì è formato da una moltitudine di attori che, in modo più o meno diretto e inconsapevole, agiscono e generano cambiamento, politico, culturale, economico, tecnologico. Il campo organizzativo è considerato dagli autori neoistituzionalisti come una galassia eterogenea, i cui confini fluidi e indistinti generano un processo di comunicazione tra attori che entrano ed escono.

Il campo in modo sistematico svolge un'azione di normazione e controllo su tutte le organizzazioni presenti (Powell, DiMaggio, 1991). Questa definizione ha in sé, in maniera evidente, il secondo elemento di novità. Infatti, si supera la distinzione tra organizzazioni che subiscono e istituzioni che esercitano pressioni all'isomorfismo, perché tutte le parti sono contemporaneamente oggetto e soggetto delle pressioni, che attraversano continuamente un campo. In questo senso, il campo organizzativo non è formato solo da attori in concorrenza tra loro, ma da una moltitudine che più o meno consapevolmente concorre a un processo di cambiamento reciproco e che può avere diversa natura. Tale processo di cambiamento continuo fa sì che il campo sia eterogeneo e i confini siano instabili, proprio al fine di agevolare la comunicazione e lo scambio tra i partecipanti. Pertanto il problema è comprendere con quali modalità le pressioni e le influenze reciproche tra gli attori avvengono e circolano, come vengo-

no recepite e con quale velocità il campo tende a modificarsi sotto la spinta di tali pressioni.

Su questa linea, il terzo elemento innovativo, rispetto al passato, è che gli studi sul cambiamento istituzionale si concretizzano nella costruzione e ricostruzione della storia di una società (permeata da soggetti che agiscono e si influenzano e da cambiamenti che si susseguono). La società non è più un aggregato indistinto di soggetti che tentano esclusivamente di massimizzare il proprio interesse. Al contrario, le organizzazioni, non dovendosi più conformare e adeguare “passivamente” alle pressioni istituzionali per sopravvivere, sono interessate agli interventi e alle decisioni delle istituzioni di ordine superiore, dalle quali possono trarre maggiore legittimazione ad agire (si vedano, ad esempio, l’istituzione di albi professionali, la certificazione ISO per la sicurezza, le denominazioni di origine controllata e protetta ecc.).

Meyer e Rowan (1977, p. 341) sostengono che il campo rappresenta una realtà sociale condivisa dalle organizzazioni che ne fanno parte: «Institutionalization involves the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rule-like status in social thought and action». Zucker (1977) aggiunge che la qualità e la tipologia dei “*social facts*” ai quali le istituzioni danno vita sono incorporate nelle strutture formali delle organizzazioni che vivono il campo e a quelle istituzioni superiori si rifanno. Lo studioso sostiene che le istituzioni generano un processo di conoscenza sociale che si “istituzionalizza” ovvero diventa una “realtà sociale”, perché appunto condivisa a livello collettivo; elementi di realtà oggettiva vengono trasmessi alle basi di tutte le organizzazioni coinvolte. Questa conoscenza è composta di regole e azioni e di status e routine che permeano il campo nella sua essenza, trasmettendosi di organizzazione in organizzazione a tutti i livelli e ripetendosi nel tempo fino a essere appunto “istituzionalizzati”, diventando la norma, la regola base di comportamento di uno specifico campo organizzativo. Al riguardo, Zucker (ivi, p. 728) aggiunge: «Over time actions are said to become objectified when they are potentially repeatable by others members without changing the common understanding of the act».

Alla luce di queste considerazioni, bisogna tenere presente che la gran parte degli studiosi neoistituzionalisti considera le istituzioni come qualcosa di dato e assodato, strutture macroscopiche, le cui azioni e i cui comportamenti sono di interesse centrale per le orga-

nizzazioni che si muovono in un determinato campo, influenzandole sensibilmente⁴.

È evidente, dunque, che di là delle definizioni il campo organizzativo è molto più di una semplice lista di attori che partecipano e si influenzano a vicenda, e in questo scenario, nel corso del tempo, gli studi di matrice neoistituzionalista sono aumentati, alimentando il dibattito sul concetto di campo organizzativo, declinandolo in modo diverso, a seconda del diverso livello di analisi preso in considerazione.

Alcuni studi si sono focalizzati sulle interconnessioni tra le organizzazioni di un campo e tra queste organizzazioni e il campo come insieme (*among e between*), analizzando il ruolo degli *institutional entrepreneurs* (imprenditori istituzionali) nel dare vita e formare i discorsi, le norme e le strutture che guidano le azioni organizzative (DiMaggio, 1988; Fligstein, 1997; Lawrence, 1999; Maguire, Hardy, Lawrence, 2004). All'interno del dibattito a livello di campo, questi *institutional entrepreneurs*, anche i più "potenti", non possono semplicemente e *tout court* imporre nuove logiche e norme al funzionamento del campo, ma hanno sicuramente l'abilità di influenzare le regole del gioco (Fligstein, 1990). Alcune norme e logiche vengono accettate e recepite dagli altri attori, attraverso un processo di lobby che mira a creare e stabilire legittimità nel campo.

Il ruolo degli *institutional entrepreneurs* all'interno del campo organizzativo assume grande rilevanza nella misura in cui tali soggetti

4. I concetti di "istituzione" come tipologia distintiva di prodotto sociale e di "istituzionalizzazione" come processo sociale che determina e influenza quel "prodotto" e gli altri all'interno di un campo organizzativo sono stati e sono tuttora oggetto di approfondite analisi e dibattiti da parte della letteratura organizzativa. Esistono tante definizioni di "istituzione" quanti sono gli studiosi che nel tempo si sono succeduti e confrontati (Selznick, 1949; Meyer, Rowan, 1977; Scott, 1987; Zucker, 1987; Friedland, Alford, 1991; Strang, 1994). Possiamo circoscrivere il dibattito affermando che con il termine "istituzione" si definisce una struttura cognitiva, normativa e di regolazione che mette in atto pratiche socialmente investite di significati culturali profondi o ampiamente accettati. In altre parole, le istituzioni sono attori che, attraverso un insieme di regole del gioco, routine, abitudini, procedure, stili decisionali, pratiche e norme sociali, dominano e governano un campo organizzativo. In questo senso, esse danno un imprinting di stabilità e di collettività ai comportamenti sociali del campo. Con il termine "istituzionalizzazione", invece, si descrive il modo attraverso il quale quelle pratiche sociali vengono incardinate – "*embedded*" – in una rete complessa di altre pratiche già esistenti o nelle regole di comportamento di attori che vivono il campo organizzativo. Ad esempio si parla della pubblica istruzione come di una routine istituzionalizzata perché di fatto è una "*social practice*" incardinata nell'ampio sistema di valori, significati e regole di comportamento degli individui che vivono e lavorano nella società moderna.

non operano ovviamente in maniera individuale e isolata. Tali attori formano network e coalizioni politiche e danno vita a processi massivi di istituzionalizzazione e de-istituzionalizzazione. Rao, Monin, Durand (2003, p. 796) scrivono che essi si comportano come «important motors of institution-building, deinstitutionalization, and reinstitutionalization in organizational fields».

Appaiono senza dubbio evidenti in tali definizioni il concetto di movimento sociale e il legame tra la teoria neoistituzionalista e la teoria dei *social movements*. Tale legame si focalizza molto sulla capacità dei movimenti sociali di dar vita a nuovi campi organizzativi (cfr. *infra* la nascita di un nuovo campo organizzativo con riferimento alle agenzie per il lavoro in Italia, PAR. 3.4) e modificare la struttura e la demografia di campi già esistenti (Davis *et al.*, 2005; Greenwood *et al.*, 2008).

In tale concettualizzazione, il livello di analisi del network assume una chiave di lettura privilegiata che va sottolineata. Infatti, prima Warren (1967) e poi Bourdieu (1990; 1993) parlano di campo organizzativo come di una rete di relazioni sociali, un dominio al cui interno l'azione di ciascun attore istituzionale prende vita, attraverso il sistema di relazioni con gli altri attori. In questo senso il ruolo e la struttura di tali relazioni sociali definiscono il già noto grado di “*embeddedness*” sia relazionale che strutturale (Granovetter, 1985). In questo senso, l'agire degli attori economici, i comportamenti e i risultati che raggiungono si incardinano in sistemi concreti di relazioni sociali, generando processi di influenza reciproca e di cambiamento.

Warren utilizza diversi esempi di community di organizzazioni (banche, organizzazioni di welfare, chiese, scuole, università) per spiegare l'importanza di leggere il campo secondo una chiave inter-organizzativa.

“Utilizzare” il livello di analisi del network, infatti, secondo l'autore, offre la possibilità di studiare meglio i processi decisionali che avvengono all'interno delle singole organizzazioni e tra queste, le quali, sebbene possano avere obiettivi diversi, sentono la necessità e l'opportunità di interagire per raggiungere i propri scopi. Risulta chiaro che questa chiave di lettura offre un'immagine di campo molto ampia e in evoluzione che va oltre i confini geografici, fisici o legati a obiettivi condivisi. Si richiama la definizione di Scott (1995), prima citata, per comprendere come il campo organizzativo diventi un mezzo per comprendere l'impatto delle relazioni e dei processi di

razionalizzazione sulle singole organizzazioni. Infatti, come detto, i comportamenti delle organizzazioni all'interno di un campo organizzativo risultano essere guidati dalle istituzioni.

Gli studiosi neoistituzionalisti, attraverso la prospettiva di analisi delle relazioni inter-organizzative, ampliano l'idea mainstream iniziale di campo, convogliando al suo interno organizzazioni che non necessariamente condividono obiettivi comuni e vicinanza fisica e che dunque le "vincolano" all'interno dello stesso campo, ma anche organizzazioni che condividono un sistema di significati e valori e che le porta a essere parte attiva di un'area di vita istituzionale riconosciuta. DiMaggio e Powell (1983) sottolineano che le ricerche sul concetto di campo organizzativo hanno come focus principale la comprensione dei processi che guidano, in maniera inconsapevole, i comportamenti degli attori che popolano il campo.

Un altro elemento da sottolineare fa riferimento al concetto di legittimazione che è, di fatto, una conseguenza del processo di condivisione di significati e valori che porta un attore organizzativo a essere parte attiva di un campo. L'organizzazione che incorpora elementi diversi dall'ambiente istituzionale a cui tende ad appartenere (forma organizzativa, cultura, pratiche, procedure ecc.), secondo Meyer e Rowan (1977), è "intrisa" di legittimità. Questo processo di legittimazione fa sì che le organizzazioni vivano e sopravvivano nel campo, pur non condividendo intenti e obiettivi specifici, pur non essendo necessariamente performanti, ma in virtù di un'assimilazione degli elementi istituzionali che le porta quasi tutte o tutte a omogeneizzarsi nella struttura, nella cultura e nelle performance. Secondo DiMaggio e Powell (1983), questa idea di campo organizzativo si fonda sulla premessa che le organizzazioni sono alla ricerca di sopravvivenza e legittimità e non necessariamente di efficienza⁵. È evidente che queste riflessioni richiamano il concetto di isomorfismo, trattato nel paragrafo precedente. Le spinte mimetiche e regolative che attraversano qualunque campo organizzativo portano le organizzazioni ad assumere atteggiamenti isomorfici.

5. Numerosi sono gli esempi e i casi empirici proposti e prodotti dalla letteratura neoistituzionalista e a questi si rimanda per una comprensione non solo teorica, ma anche pratica e reale dei concetti esposti. Tra i vari cfr.: Tolbert, Zucker (1983); Leblebici *et al.* (1991); Fligstein (1990); DiMaggio (1991); Edelman (1992); Dobbin *et al.* (1993); Sutton, Dobbin (1996); Kelly, Dobbin (1999).

Un'altra parte importante della letteratura neoistituzionalista ha focalizzato i propri studi sulla cosiddetta "svolta cognitiva" – "*cognitive turn*" (Lindenberg, 1998) – al fine di comprendere i processi cognitivi e culturali che influenzano e guidano i comportamenti delle organizzazioni all'interno di un campo⁶. In questo senso, diversi autori, tra cui Friedland e Alford (1991), hanno cercato di individuare le logiche in termini di pratiche materiali e le costruzioni simboliche alla base dei modelli organizzativi che gli attori del campo assumono. Anche in questo caso, seguendo tale declinazione di analisi, molteplici sono le ricerche empiriche condotte (cfr. Thornton, 2001; Marquis, 2003). In particolare, assume rilevanza lo studio empirico di Davis e Greve (1997) che si focalizza sulla dimensione spazio e tempo dei processi cognitivi, notando che le percezioni cognitive, per quanto riguarda la legittimità di una prassi aziendale, variano sulla base della "distanza" sociale e geografica esistente tra i manager e i membri dei consigli di amministrazione. In particolare, l'utilizzo della pratica del "*golden parachute*" a tutela dei top manager in caso di acquisizioni ostili tende a essere utilizzata in maniera uniforme in tutte le organizzazioni che operano in una stessa regione o area geografica; mentre la pratica del "*poison pill*", che rende le acquisizioni ostili particolarmente costose, tende a essere molto utilizzata da quelle organizzazioni che condividono soggetti negli stessi consigli di amministrazione. Pertanto, appare evidente che la "prossimità" degli attori influenza la diffusione di determinati comportamenti all'interno di un campo organizzativo.

In conclusione, questi studi permettono di comprendere come l'enfasi generale sulla somiglianza tra le organizzazioni di uno stesso campo sia una costante. Secondo questi assunti, il campo organizzativo viene concepito come una configurazione statica, unitaria, le cui organizzazioni condividono legami forti, tecnologie e assunti di fondo. Tuttavia, bisogna sottolineare che questi elementi e, in par-

6. Il concetto di "*cognitive turn*" nasce in psicologia negli anni Cinquanta per poi diffondersi nelle scienze sociali e comportamentiste. Simon è uno dei maggiori studiosi che lo ha diffuso nelle scienze economico-aziendali. Negli studi istituzionali, il concetto segna il passaggio dalle analisi "*old institutional*" a quelle "*new institutional*" e dal concetto di razionalità illimitata a quello di scelte razionali, razionalità limitata e opportunismo come prodotti appunto della "svolta cognitiva". In questo senso il concetto di istituzione cambia, proprio perché influenzato da questa "svolta". Per approfondimenti si rimanda a Lindenberg (1998).

ticolare, l'omogeneità di fondo proposta e determinata dalle spinte regolative, normative e cognitive sono diventati col tempo oggetto di profonde critiche da parte degli studiosi neoistituzionalisti, dando vita a nuove e ulteriori riflessioni.

1.3.1. DIVERSE CONFIGURAZIONI DI CAMPO ORGANIZZATIVO

Tra la prima e la seconda metà degli anni Novanta, all'interno del filone neoistituzionalista, alcuni studi iniziano a distaccarsi dall'eccessiva enfasi posta fino a quel momento sui concetti di omogeneità e isomorfismo all'interno di un campo, per concentrarsi invece sui processi che creano e modificano le popolazioni organizzative in un campo (Greenwood *et al.*, 2008). In particolare, diversi autori (DiMaggio, 1995; Kraatz, Zajac, 1996; Hirsch, 1997; Hoffman, Ventresca, 2002) sostengono che l'approccio eccessivamente focalizzato sui concetti di omogeneità e isomorfismo abbia generato diversi equivoci, portando erroneamente a identificare stabilità e inerzia come caratteristiche fondanti della teoria neoistituzionalista. In questi anni, dunque, diverse sono le pubblicazioni e le ricerche empiriche che si sforzano di smorzare questi assunti e riportare al centro degli studi neoistituzionalisti i concetti di *agency*, cambiamento e di attori organizzativi come agenti di cambiamento (DiMaggio, 1995; Greenwood, Hinings, 1996; Kraatz, Zajac, 1996; Hirsch, Lounsbury, 1997). In tal senso, questi studi si propongono di riportare alla luce la visione "*over-socialized*" del campo, in cui gli attori organizzativi si influenzano reciprocamente, secondo un ordine sociale (Granovetter, 1985).

Infatti, gli studi pubblicati negli anni Novanta si concentrano sulle azioni e sui comportamenti degli attori alla luce dei loro contesti istituzionali, attraverso una linea di pensiero che si focalizza sugli aspetti chiave dei processi a livello di campo (Holm, 1995; Kraatz, Zajac, 1996; Greenwood, Hinings, 1996). Allontanandosi man mano dai concetti di inerzia e staticità e sostituendoli con quelli di cambiamento e processualità, gli studiosi neoistituzionalisti ritengono che i meccanismi trainanti di un campo siano l'"*organizational self-interests*" e l'agenzia. In altre parole, gli attori di un campo sono costantemente spinti dal desiderio di perseguire i propri interessi e agiscono in modo tale da rispondere strategicamente alle pressioni istituzionali per diventare "*institutional entrepreneurs*" (Oliver, 1991; Fligstein, 1997; Lawrence, 1999).

L'elemento importante da sottolineare è che il campo organizzativo viene riconfigurato e (ri)concepito in un'ottica di cambiamento continuo (Greenwood *et al.*, 2008). Gli autori sostengono che la società è in continuo cambiamento e il campo non può essere considerato come un'entità a sé stante e avulsa, seppure in contesti ambientali fortemente istituzionalizzati e stabili. In questo senso, il campo non è più soltanto il luogo al cui interno organizzazioni simili utilizzano tecnologie comuni, bensì diventa il luogo rappresentativo di una specifica categoria di attori organizzativi. Se tutte le definizioni precedenti di campo avevano come comune denominatore il fatto che organizzazioni simili condividono risorse e tecnologie comuni, in questa fase successiva il formarsi di un campo organizzativo viene determinato dall'insorgenza di una questione, un obiettivo da raggiungere, un problema da risolvere e che risulta cruciale per gli interessi di una specifica categoria di attori (Hoffman, 1999; Greenwood *et al.*, 2008). Questa evoluzione porta a una configurazione di campo che si compone di diversi elementi, di attori che possono anche non avere scopi e interessi congruenti, e non per forza devono avere tecnologie simili o operare nello stesso mercato. Alla luce di queste riflessioni, il campo non è più una realtà "locale" che genera isomorfismo, ma diventa "contested"; si parla anche di "campo di battaglia" (Bourdieu, Wacquant, 1992), in cui gli attori organizzativi ingaggiano conflitti e lotte per accaparrarsi risorse e capitali e sulla base di ciò definiscono strategie competitive per dar vita a futuri conflitti con in gioco ulteriori e nuovi interessi – «constituents engaged in a war or, if one prefers, a distribution of the specific capital which, accumulated in the course of previous wars, orients future strategies» (Calhoun, 1993, p. 86).

È evidente, in base a quanto esposto, la natura dinamica del campo, che ha poco a che vedere con il concetto di isomorfismo: il campo tende a evolvere verso qualcosa di sempre nuovo, cambia e si modifica anche attraverso l'ingresso e l'uscita di nuovi attori organizzativi. Questo "turnover" altera le relazioni, ne crea di nuove, muta gli equilibri di potere e gli accordi tra gli attori (Greenwood, Hinings, 1996; Scott *et al.*, 2000; Greenwood *et al.*, 2008).

Lounsbury e Glynn (2001) aggiungono che i campi restano arene conflittuali anche in presenza di norme istituzionali che dovrebbero "in teoria" stabilizzare azioni, comportamenti e dinamiche degli at-

tori, perché questi lavorano continuamente in funzione di una difesa costante della propria legittimità e del proprio potere.

Questa configurazione di campo organizzativo definito in termini di conflitto e dibattito concepisce le istituzioni come i prodotti dell'agire umano e delle azioni strumentalmente e intenzionalmente orientate dagli individui (Powell, DiMaggio, 1991). Altri autori, nella prima metà degli anni Novanta, hanno sviluppato contributi teorici concentrando le riflessioni sui concetti di agenzia e cambiamento all'interno delle istituzioni e delle organizzazioni di un campo. Oliver (1991) afferma che i membri di un campo intraprendono una moltitudine di comportamenti strategici in risposta alle pressioni al cambiamento che provengono dall'ambiente istituzionale di riferimento. La capacità e l'abilità di un'organizzazione di conformarsi alle pressioni istituzionali dipende essenzialmente dai motivi che hanno scatenato queste pressioni (*causes*), dalla tipologia di attori che le esercitano (*constituents*), dal contenuto e dalla tipologia di influenza e pressione (*content*), dalla modalità con cui viene esercitata tale pressione (*control*), e dalla tipologia di contesto in cui si verifica (*context*).

Ancora, Greenwood e Hinings (1996), riprendendo alcune riflessioni del "vecchio" istituzionalismo (*old institutionalism*) e combinandole con quelle del nuovo, sviluppano un framework per analizzare in che modo gli interessi e i conflitti interni al campo influenzano e indirizzano le risposte delle organizzazioni alle pressioni istituzionali. In questo senso, gli attori di un campo sono costantemente impegnati nella necessità di superare i conflitti, riconciliarsi, trovare nuovi accordi istituzionali e nuove regole, in linea con i propri interessi e bisogni, in un processo di connessioni ed *embeddedness* continuo (Seo, Creed, 2002). È evidente, pertanto, che i campi organizzativi inevitabilmente si modificano. Molteplici variabili possono agire modificando l'intensità del cambiamento, la direzione e il contenuto delle pressioni, ma la sostanza resta e si concretizza nell'affermazione secondo la quale nessuna organizzazione all'interno di un campo marcia lungo un sentiero lineare segnato da omogeneità e staticità (Greenwood *et al.*, 2008).

Questi spunti teorici sono serviti negli anni passati a dare luce a nuovi contorni a intuizioni empiriche. Infatti, le ricerche sviluppate tra la seconda metà degli anni Novanta e gli inizi del Duemila hanno smesso di considerare il campo secondo la prospettiva dell'omogenei-

tà, iniziando a valutarlo dal punto di vista del cambiamento e delle trasformazioni delle organizzazioni che lo vivono, interpretando tali trasformazioni come processi istituzionali. Diversi sono gli studi empirici con questa connotazione, ad esempio si può fare riferimento a Davis, Diekmann, Tinsley (1994), i quali analizzano l'abbandono di pratiche iper-istituzionalizzate da parte di 500 aziende americane nel settore dell'industria pesante. Ancora lo studio di Lounsbury (2001) spiega i fattori istituzionali e le dinamiche organizzative che hanno portato college e università americane ad adottare nuove pratiche di gestione dei rifiuti e a creare al loro interno posizioni amministrative responsabili delle attività di riciclaggio e differenziazione. Sempre nel 2002, Bansal e Penner spiegano il processo di interazione e interpretazione delle pressioni istituzionali da parte di organizzazioni operanti nel campo dell'editoria giornalistica. Gli autori, utilizzando la lente di interpretazione istituzionalista, e collegandola alla teoria della strategia cognitiva, analizzano la questione fornendo una spiegazione molto interessante dell'eterogeneità di comportamenti presente all'interno del suddetto campo.

Questa enfasi di ricerche empiriche ha avuto il suo apice con la pubblicazione da parte della rivista "Academy of Management Journal" di uno *special issue* dedicato all'analisi e allo studio dei processi di cambiamento e di agency all'interno dei campi organizzativi, attraverso la lente istituzionalista e neoistituzionalista (Dacin, Gooldstein, Scott, 2002).

Un elemento importante da sottolineare si riferisce al fatto che, nonostante la ventata di innovatività portata da queste ricerche, influenzando lo studio dei campi organizzativi, permane la tendenza a considerare le organizzazioni del campo e il campo stesso come entità separate e distinte; per cui le organizzazioni rispondono alle pressioni istituzionali attraverso un processo di adattamento o di resistenza a queste pressioni. Alcune critiche hanno sostenuto che, sebbene il cambiamento istituzionale sia vincolato da fattori di inerzia e resistenza, l'interazione tra organizzazioni e campo non è unidirezionale ed esente da filtri. Le pressioni provocate dal campo e all'interno di esso non vengono recepite in maniera uniforme da tutti i suoi membri (Greenwood *et al.*, 2008). Questa riflessione spinge le organizzazioni a dedicare un'attenzione particolare ai processi di *sense-making*, *framing* cognitivo, interpretazione e selezione dei problemi (Hoffman, Ocasio, 2001; Hoffman, Ventresca, 2002). Inoltre, conduce a interpretare

il processo di interazione in maniera non unilaterale e in modo ricorsivo: le dinamiche a livello di campo fanno sì che le organizzazioni a esso appartenenti filtrino, interpretino e recepiscano le domande e le pressioni provenienti dall'ambiente e le trasmettano nuovamente al campo, sotto forma di propri bisogni e interessi. In questo senso, le organizzazioni del campo sono strutture sociali, mezzo e risultato di questo processo di interazione e di scambio di pratiche. Per corroborare tale tesi, è utile richiamare il pensiero di Scott (1994), il quale afferma che l'essenza della prospettiva di campo organizzativo risiede nella sua capacità di analizzare il modo in cui le organizzazioni mettono in scena processi doppi di "*enactement*" e quindi di influenza reciproca; ovvero interpretano e attuano il loro ambiente di riferimento e, allo stesso tempo, sono messe in atto dallo stesso ambiente.

Nel processo di sviluppo e crescita degli studi neoistituzionalisti, nuove configurazioni e concettualizzazioni di campo sono nate grazie a ricerche che hanno tentato di comprendere proprio l'influenza reciproca tra organizzazioni e campi (a cui le prime appartengono) basata sul rapporto tra campi organizzativi, cultura e istituzioni sociali. In particolare, diversi autori hanno spiegato come le idee, i miti, le routine che danno vita a strategie e pratiche si diffondono e si radicano in campi molto strutturati (Washington, Ventresca, 2004; Zilber, 2006). Ad esempio, Zilber offre un'analisi approfondita del legame esistente e del processo di influenza reciproca tra il contesto sociale nello Stato di Israele, la cultura israelita, i miti e i campi organizzativi di questo paese.

In conclusione, dunque, il principale elemento di "rottura" e di novità negli studi neoistituzionalisti a livello di campo degli ultimi venti anni è certamente rappresentato dai concetti di cambiamento, divergenza di prospettive e *agency*. In questo senso, emerge con chiarezza un'uniformità e un'affinità da parte di tutti gli studiosi nel portare avanti ricerche in grado di confermare questa tendenza.

1.3.2. RIFLESSIONI CRITICHE E SVILUPPI FUTURI

Nel paragrafo precedente si è tentato di delineare un quadro degli studi passati e più recenti focalizzati sul livello del campo organizzativo, con l'obiettivo di rappresentare analogie e differenze in termini di framework teorici e risultati ottenuti. Tutti gli studi ai quali si è fatto riferimento hanno come comune denominatore una concettualizzazione di campo organizzativo definito e visto come "cosa", un

“oggetto” che crea specifici *outcome* (Greenwood *et al.*, 2008). Tale aspetto è stato criticato da diversi autori della prima metà degli anni Duemila, i quali esortano i colleghi studiosi neoistituzionalisti a sviluppare future ricerche ponendo maggiore enfasi sul concetto di campo come meccanismo – “*fields as mechanisms*” – e non come “cosa” (Hoffman, Ventresca, 2001; Davis, Maquis, 2005). Questo stimolo verso una nuova rifocalizzazione di campo organizzativo permette di ragionare maggiormente sui processi di razionalità collettiva all’interno dei campi; in particolare come questa si sviluppa e si mantiene, come si trasmette da un attore a un altro e come evolve e si modifica nel tempo. In questo ambito, l’orientamento degli studiosi è quello di concentrare gli studi futuri sui processi che incoraggiano la formazione di campi organizzativi e sulla razionalità collettiva, abbandonando l’enfasi sugli *outcome* prodotti dai membri del campo. Interpretare, osservare e analizzare il campo come meccanismo è la chiave per concentrarsi maggiormente sulla natura processuale delle relazioni che tengono insieme gli attori di un campo e su come questi processi tendano a modificare comportamenti, strategie, azioni nel corso del tempo. In questo senso, le interazioni tra le organizzazioni possono essere intese proprio come meccanismi che generano fenomeni ed eventi a livello di campo.

Secondo le critiche di inizio secolo, il principale limite delle configurazioni di campo offerte sino a quel momento è proprio l’assenza di tale visione processuale che invece appare vitale per uno studio corretto e completo delle organizzazioni (Greenwood *et al.*, 2008). Interazione e processo sono le parole chiave per studiare i campi organizzativi in ottica neoistituzionalista; in questo senso essi non devono essere considerati come meri “contenitori” delle organizzazioni che ne fanno parte, bensì come spazi relazionali, al fine di offrire a ciascun membro l’opportunità di interagire e modificarsi attraverso la relazione con un altro.

Secondo Greenwood *et al.* (2008), già nelle definizioni di campo offerte da Scott (1995) – che definisce il campo come una community di organizzazioni che partecipano a un sistema in cui condividono significati e sensi comuni e interagiscono più frequentemente e fatalmente tra loro che con altre organizzazioni fuori dal campo – e da DiMaggio e Powell (1983) – che lo considerano come un insieme di organizzazioni e di soggetti che, complessivamente, costituiscono un’area riconosciuta di vita istituzionale – è insita una concezione

“evoluta” di campo, visto come un collettivo di organizzazioni, ma soprattutto come un processo. Le organizzazioni afferiscono a esso e ne diventano parte, sono coinvolte a più livelli e sono collegate tra loro. Il campo stesso, in tale processo, genera impatti che influenzano inevitabilmente la vita delle organizzazioni.

In quest’ottica processuale la razionalità e le intese collettive degli attori che appartengono al campo evolvono e si sviluppano lungo un percorso che riguarda attività a livello di singola organizzazione e di campo. Si supera così la nozione di campo intesa come luogo fisico costruito intorno ai suoi partecipanti che sono prossimi fisicamente. I campi sono spazi molto contestualizzati e sono gli stessi attori organizzativi a dar loro vita: ciascun partecipante prende atto dell’esistenza e della presenza di un altro, attraverso un processo di riferimento reciproco. Da questo punto di vista, diventa determinante la comprensione delle modalità (in termini di eventi, ruoli, tempi, fattori di contesto che portano a una specifica forma di campo rispetto a un’altra) attraverso cui il campo si forma e evolve, e di quali siano i confini. È senza dubbio chiaro, anche in queste riflessioni, l’accento sulla natura processuale, che dunque determina l’importanza di focalizzarsi sulle dinamiche organizzative che conducono una serie di attori a “impegnarsi” reciprocamente in un campo, a strutturarsi e ristrutturarsi continuamente all’interno di esso.

Al riguardo, già nel 1965, Stinchcombe parlava di “carattere” del campo, che appunto dipende dalle differenze, specificità, tecnologie adottate, e dai rituali ottenuti a livello di singola organizzazione.

In queste “nuove” configurazioni, dunque, il campo “serve” alle organizzazioni per riunirsi, conoscersi, influenzarsi reciprocamente e per fare un lavoro di *sense-making*; è molto importante, pertanto, comprendere il ruolo e il contributo che ciascuna organizzazione offre al campo. Questo prende vita proprio grazie a queste azioni, producendo razionalità collettiva; attraverso ciò, esso evolve e cambia nella forma e nella tipologia di relazioni e nella sua cornice concettuale. Tuttavia, come si è detto più volte, il processo di scambio non è mai unidirezionale: ciascuna organizzazione, attraverso i suoi comportamenti, tende a influenzare e a modificare il campo nel suo complesso, ma il campo stesso, attraverso le sue interazioni, influenza a sua volta i fenomeni interni dell’organizzazione.

Come si avrà modo di approfondire nel capitolo successivo, dedicato al tema delle logiche istituzionali, tale processo di continua evo-

luzione avviene perché le logiche che dominano il campo entrano in conflitto e in competizione e lo costringono a un cambiamento istituzionale (Seo, Creed, 2002; Suddaby, Greenwood, 2005; Greenwood *et al.*, 2008). In particolare, Reay e Hinings (2005) sviluppano un modello teorico per spiegare il cambiamento all'interno di campi organizzativi maturi, enfatizzando il ruolo delle logiche in competizione come parte attiva del radicale processo di cambiamento che può avvenire. Gli autori spiegano in che modo un campo si ristabilizza in seguito a una nuova logica che diventa dominante rispetto a un'altra, dopo un periodo di competizione e/o di alternanza di due o più logiche. Tale competizione porta inevitabilmente a un radicale cambiamento della struttura e della fisionomia del campo organizzativo e aumenta lo sviluppo di nuova razionalità collettiva dei membri appartenenti a esso. Ciò può avvenire per diversi motivi: ad esempio, nuovi attori entrano (in maniera più o meno coercitiva) a far parte di un campo e nuova razionalità collettiva si produce, in merito alla scelta di quali attori possono entrarne a far parte e quali, invece, ne devono essere esclusi.

Il tentativo di un attore organizzativo di entrare a far parte di un campo inevitabilmente altera l'ordine esistente all'interno di esso. Attori del campo che fino a quel momento avevano limitate relazioni e connessioni possono unire le forze per difendere i propri comuni interessi e impedire l'ingresso di uno o più nuovi attori che altererebbero gli interessi in gioco, attraverso l'introduzione di una nuova logica istituzionale che appunto modificherebbe le coalizioni precedentemente stabilite. È evidente che, in tali circostanze, il carattere del campo e ogni suo aspetto subiscano profonde trasformazioni. A titolo di esempio è possibile citare il caso della nascita del campo delle agenzie per il lavoro in Italia, oggetto di approfondimento nel PAR. 3.5. In questo caso, un nuovo attore, rappresentato appunto dalle agenzie, ha spinto per entrare nel mercato del lavoro italiano, riuscendoci definitivamente nel 1997 con la legge sul lavoro temporaneo (legge Treu). Gli altri attori, di diversa natura ed estrazione (associazioni di categoria e imprenditoriali, sindacati, partiti politici), che dominavano sino a quel momento il mercato del lavoro hanno messo in atto vane coalizioni e azioni più o meno forti per arginare il nuovo business (in primis del lavoro temporaneo) a cui le agenzie hanno poi dato vita. L'impeto e la capacità strategica delle agenzie per il lavoro sono stati talmente incisivi da condurre alla nascita di un nuovo campo organizzativo che ha, innanzitut-

to, stravolto la cornice istituzionale dominante nel mercato del lavoro italiano, legata alla logica del contratto di lavoro fisso e stabile per tutta la vita di un lavoratore. In secondo luogo, il nuovo campo organizzativo ha fatto in modo che le relazioni interorganizzative, le strutture e le coalizioni che supportavano il mercato del lavoro perdessero di significato, alterando anche la consapevolezza reciproca fra i membri. Inevitabilmente al nuovo campo hanno aderito anche quegli attori organizzativi che inizialmente osteggiavano l'ingresso delle agenzie, creando nuovi equilibri e nuovi interessi comuni. Nel corso degli anni, in questo campo organizzativo, come si avrà modo di approfondire, si è assistito alla presenza costante di due logiche che si sono alternate e sono entrate più volte in conflitto: una definita di "*regulation*", ispirata a un'elevata protezione dei lavoratori e, in generale, alla stabilizzazione delle relazioni di lavoro, figlia dello Statuto dei lavoratori (1970) e quindi legata alle dinamiche di quegli attori che in prima istanza non condividevano il business del lavoro temporaneo; e una definita di "*deregulation*", ispirata, invece, a una maggiore liberalizzazione del mercato del lavoro, dei contratti e delle relazioni di lavoro.

L'alternanza e la competizione fra queste due logiche ha, di fatto, più volte alterato la struttura del campo organizzativo delle agenzie per il lavoro.

Questo caso (insieme a molti altri analizzati dalla letteratura neoistituzionalista)⁷ è stato riportato a riprova del fatto che il campo non è un insieme statico di attori, bensì una costellazione interconnessa di attori che con differenti prospettive, ruoli e logiche in competizione cercano di raggiungere i propri obiettivi.

In conclusione, in questi paragrafi dedicati al pensiero neoistituzionalista sul campo organizzativo si è tentato di illustrare l'*excursus* e la traiettoria che la letteratura ha seguito, dalle prime definizioni *masterpiece* di campo (Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983, 1991; Scott, 1991) fino alle ultime concettualizzazioni del primo decennio degli anni Duemila.

Come si è avuto modo di comprendere, le iniziali configurazioni di campo si sono concentrate sullo studio delle dinamiche che portano a conformità e isomorfismo tra gli attori appartenenti a un me-

7. A titolo di esempio si veda lo studio classico di Thornton e Ocasio (1999) sul campo dell'editoria; lo studio di Anand e Watson (2004) sui Grammy Awards e, ancora, quello di Reay *et al.* (2009) sul campo dei farmaci. Quest'ultimo campo è stato nuovamente analizzato attraverso nello studio comparativo di Nicolini *et al.* (2016).

desimo campo organizzativo. Negli anni più recenti, gli studiosi di matrice organizzativa hanno verificato che non sempre è presente isomorfismo all'interno di un campo, e che anzi, al contrario, qualsiasi campo organizzativo subisce profonde modifiche ed evoluzioni che possono condurre verso un allomorfismo. Alcuni studi si sono concentrati sulla comprensione di dinamiche e comportamenti degli attori che generano eterogeneità e varietà determinando elementi di differenziazione nelle forme e nelle pratiche delle organizzazioni del campo (cfr., ad esempio, Moschera *et al.*, 2011).

Alla luce di queste considerazioni, le ricerche e gli studi neoistituzionali *field-level*, in maniera crescente, si avvicinano a un'idea di campo organizzativo come luogo fisico e categoria logica al cui interno i problemi organizzativi trovano soluzione attraverso il dibattito, il confronto e lo scontro tra attori.

La prospettiva delle logiche istituzionali nell'analisi organizzativa

2.1

Premessa

Il concetto di logiche istituzionali è divenuto molto popolare nell'ambito degli studi organizzativi: è un tema attraente e interessante, ma anche complesso da definire e talvolta da applicare. È necessario, quindi, partire da una definizione del concetto per poi approfondire lo sviluppo dell'approccio teorico nell'ambito degli studi di matrice organizzativa.

Il capitolo intende approfondire la conoscenza dell'approccio delle logiche istituzionali, inquadrandone prima il fenomeno, ricercandone le origini, per poi focalizzare l'attenzione sullo sviluppo della prospettiva che sta guadagnando sempre più importanza nell'ambito degli studi organizzativi. L'obiettivo è, quindi, quello di presentare gli assunti di base e gli elementi distintivi fulcro della prospettiva affrontando poi gli aspetti metodologici e le evidenze empiriche. In particolare, la scoperta di questa prospettiva dovrà necessariamente partire dalle origini e, quindi, dall'articolo programmatico di Friedland e Alford (1991) per poi passare in rassegna i contributi più importanti che hanno fatto sì che questo nuovo approccio divenisse una teoria condivisa da una comunità di studiosi.

Le logiche istituzionali caratterizzano il contesto e condizionano il comportamento degli attori economici e sociali in generale, nei differenti livelli di analisi: singole organizzazioni, mercati, network interorganizzativi, comunità geografiche, industrie, campi organizzativi (Thornton, Ocasio, 2008). Il sistema di valori, le credenze, le istituzioni (la famiglia, lo Stato, le istituzioni religiose, le imprese e così via), il sistema politico, le regole formali e quelle *taken-for-granted* animano e alimentano le arene istituzionali ai differenti livelli. L'ap-

proccio delle logiche istituzionali si è sviluppato sulla scia della teoria neoistituzionale (Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983) concentrandosi sull'impatto che le istituzioni hanno sul comportamento degli attori individuali e collettivi. La prospettiva delle logiche istituzionali è utile nell'ambito degli studi organizzativi per comprendere il comportamento degli attori individuali e collettivi all'interno di un più ampio sistema di valori e credenze (Thornton, Ocasio, 1999; Lounsbury, 2007). Le logiche possono essere considerate i principi cardine della società, capaci di guidare l'azione sociale, e allo stesso tempo rappresentano gli schemi che forniscono i principi, i valori, gli assunti per interpretare le realtà organizzative (Thornton, 2004). Secondo questa prospettiva, le forme organizzative, le pratiche manageriali e i comportamenti degli attori sono manifestazioni delle logiche istituzionali presenti.

Friedland e Alford (1991) hanno introdotto e utilizzato questo concetto per descrivere le pratiche e i valori che caratterizzano le istituzioni delle moderne società occidentali. A loro parere, infatti, le logiche sono costrutti chiave, utili per spiegare le relazioni tra gli attori definendone il comportamento. Possono essere considerate un modo per determinare l'impatto che le istituzioni hanno sul comportamento degli attori individuali e collettivi guidandone le azioni e le pratiche manageriali (Friedland, Alford, 1991; Thornton, 2004; Thornton, Ocasio, 2008).

Gli interessi, i valori e gli assunti degli individui e delle organizzazioni sono immersi (*embedded*) all'interno di logiche istituzionali. Alcuni autori sostengono che sussista un condizionamento reciproco tra comportamento degli attori, individuali e collettivi, e logiche istituzionali presenti (Seo, Creed, 2002; Greenwood, Suddaby, 2006).

Inoltre, ogni sistema sociale è caratterizzato da logiche particolari e caratteristiche del campo organizzativo che influenzano le pratiche materiali e manageriali (Friedland, Alford, 1991; Thornton, Ocasio, 1999; 2008; Thornton, 2002; 2004; Lounsbury, 2002; 2007; Pache, Santos, 2013; Reay, Hinings, 2009; Greenwood *et al.*, 2010; Zajac, Westphal, 2004) e ogni attore istituzionale è caratterizzato da una logica centrale che ne influenza il comportamento. Inoltre, ogni campo organizzativo è sovrastato da e immerso in un sistema societario più ampio (come il mercato, lo Stato, la religione, la famiglia, le professioni ecc.) (Thornton, 2002; 2004).

I precursori dell'approccio delle logiche istituzionali

Come già sottolineato, la prospettiva delle logiche istituzionali si è sviluppata nell'ambito della teoria neoistituzionale e dell'analisi istituzionale delle organizzazioni (Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983; Scott, 1995). Le radici teoretiche della prospettiva oggetto di studio possono essere rintracciate secondo alcuni dall'analisi combinata e integrata degli approcci e degli studi elaborati dai precursori (Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012). Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) forniscono una chiave di lettura interessante applicando all'analisi la metodologia sviluppata da Berger e Zelditch (1993) per lo studio dello sviluppo di un programma di ricerca teorico caratterizzato da continui e progressivi cambiamenti e da un orientamento strategico che stabilisca gli standard per la costruzione delle teorie e delle ricerche empiriche. In quest'ottica forniscono una *review* e una sistematizzazione degli studi, individuando e descrivendo, in primo luogo, i precursori della prospettiva delle logiche istituzionali (Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012).

Alla luce di queste considerazioni, quindi, si analizzeranno tra gli altri i saggi fondativi di Meyer e Rowan (1971), DiMaggio e Powell (1983), Powell e DiMaggio (1991) alla ricerca delle radici della prospettiva delle logiche istituzionali. Dall'analisi delle strategie caratterizzanti si ripercorreranno i diversi e progressivi sviluppi della teoria neoistituzionale in relazione agli assunti di base e allo sviluppo della prospettiva delle logiche istituzionali.

La prospettiva delle logiche nasce all'interno della teoria neoistituzionale ma si distingue da essa. Secondo alcuni autori, infatti, può essere definita una metateoria che considera le istituzioni e tra di esse le organizzazioni definendo e spiegando non soltanto le caratteristiche di omogeneità, ma anche di eterogeneità. Per poter meglio comprendere e conoscere l'approccio delle logiche è necessario fare una serie di considerazioni preliminari identificandone i precursori così come fatto nel capitolo precedente. In alcuni casi la prospettiva, infatti, si è sviluppata proprio partendo da alcuni aspetti considerati dagli studiosi come limiti della stessa teoria neoistituzionale.

Come già sottolineato, lo studio pionieristico di Meyer e Rowan (1977) rappresenta la nascita di un nuovo approccio della teoria istituzionale che si concentra sui concetti chiave di regole istituzionali,

isomorfismo e legittimazione. L'origine delle strutture organizzative formali prende il via da un processo di modernizzazione della società. Gli autori evidenziano tre processi che portano alla creazione dei miti razionalizzati: l'elaborazione di complesse reti di relazione, il grado di organizzazione collettiva dell'ambiente e gli sforzi direttivi delle organizzazioni locali.

La tabella seguente sintetizza i meccanismi di legittimazione che generano regole razionali istituzionalizzate che costituiscono gli elementi di base delle strutture formali.

TABELLA 2.1

Le origini dei miti istituzionali razionali

Fonte di legittimazione	Professioni	Stato
Meccanismi di elaborazione di complesse reti di relazione	Expertise	Contratti
Grado di organizzazione collettiva dell'ambiente	Licenze, leggi, autorità giudiziali	Formazione e centralizzazione dello Stato, mandati legali
Leadership delle organizzazioni locali	Creazioni di standard e certificazioni	

Fonte: adattato da Meyer, Rowan (1977); Thornton, Ocasio, Lounsbury (2012).

Secondo Meyer e Rowan (1977), la sopravvivenza e il successo delle organizzazioni sono legati al processo di razionalizzazione del sistema di regole *taken for granted* che caratterizzano la società e dipendono dall'isomorfismo con le regole istituzionali. Gli autori sostengono che le strutture formali delle organizzazioni dipendono dal loro conformarsi ai miti istituzionali, cioè alle regole che le organizzazioni accettano attraverso cerimonie per ottenere o mantenere la legittimità dall'ambiente istituzionale. Le organizzazioni, conformandosi agli ambienti istituzionali in cui operano (isomorfismo), sopravvivono perché legittimate dal contesto istituzionale. La loro sopravvivenza è, quindi, subordinata alla legittimazione dell'ambiente istituzionale.

attraverso la creazione di strutture formali che però hanno un impatto sull'efficienza delle organizzazioni stesse e sul mantenimento di una posizione competitiva nell'ambiente tecnico. Le organizzazioni sviluppano così una serie di azioni fissando obiettivi non sempre coerenti con la propria *mission*. Ciò comporta la nascita di conflitti interni: le organizzazioni sono soggette a soddisfare le richieste che provengono dall'ambiente istituzionale e contemporaneamente a far fronte alle esigenze che nascono all'interno per la gestione delle attività tecniche. Per rispondere a queste esigenze in contrapposizione tendono ad attuare una separazione (*decoupling*)¹ tra le attività tecniche (*core*) e le strutture formali legittimate, mantenendo così una coerenza esterna con le strutture formali e riducendo l'impatto sull'efficienza. Ciò accade, ad esempio, quando i fini tecnici non sono più perseguiti e gli obiettivi sono resi ambigui, come nel caso degli ospedali (ivi), in cui, sostengono gli autori, non si curano veramente i pazienti, e i dati relativi alle attività *core* (le cure) sono nascosti o ignorati (ivi, trad. it. p. 81). Oltre alla separazione, attraverso l'istituzionalizzazione di miti razionali le organizzazioni possono tenere allineate la struttura interna e le attività. In estrema sintesi, quindi, gli autori affermano che il principio della separazione permette alle organizzazioni di avere strutture formali legittimate dal contesto istituzionale, ma all'interno gli attori coordinano in modo diverso e informale le attività. L'isomorfismo istituzionale delle organizzazioni che appartengono a uno stesso settore, quindi, riguarda la somiglianza delle strutture formali; le organizzazioni potranno essere profondamente diverse nell'andamento reale delle attività. Per essere efficienti esse cercano di mantenere un equilibrio tra la struttura e le attività. Alcuni autori affermano che Meyer e Rowan descrivano una società in cui domina la logica della razionalità che incorpora le logiche di mercato, di Stato, delle professioni, raggruppate così in un'unica logica sovrastante (Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012). Le logiche che caratterizzano gli altri ordini istituzionali (come ad esempio la famiglia, la comunità e la religione) sono considerate meno importanti perché non moderne e razionali. Alcuni studi successivi sostengono, invece, che la famiglia e la religione sono logiche istituzionali importanti e/o dominanti (Greenwood *et al.*, 2012; Lounsbury, 2005; Marquis, Lounsbury, 2007).

1. Costrutto introdotto da Weick (1976).

In risposta alla teoria dell'isomorfismo e del *decoupling* a livello di società (Meyer, Rowan, 1977), come già sottolineato, DiMaggio e Powell (1983) sviluppano e presentano una variante alla teoria dell'isomorfismo focalizzata sulle dinamiche dei campi organizzativi. Introducendo il concetto di campo organizzativo, infatti, essi sostengono che i modelli legittimati nascono dai campi organizzativi: l'effetto delle pressioni istituzionali è l'aumento dell'omogeneità delle strutture organizzative in un ambiente istituzionale. L'incremento dell'istituzionalizzazione di un campo organizzativo è collegato all'aumento dell'isomorfismo: di conseguenza si assiste a un aumento delle interazioni tra gli attori, alla nascita di strutture interorganizzative, all'aumento delle informazioni e a una maggiore consapevolezza delle condizioni comuni. I campi organizzativi sono soggetti a pressioni competitive che implicano conflitti per ottenere le risorse necessarie e pressioni istituzionali che implicano lotte per il potere e la legittimazione.

Anche lo studio successivo di Tolbert e Zucker (1983) sulle riforme del servizio civile esplora le pressioni istituzionali e tecniche che impattano sull'efficienza del sistema. Essi definiscono un modello in due fasi in cui i primi ad adottare le riforme sono motivati da ragioni di tipo tecnico, come ad esempio la risoluzione di problemi amministrativi, mentre gli altri sono forzati all'adozione delle riforme per evitare sanzioni o disapprovazione per il mancato conformarsi.

2.3

Gli aspetti definitivi e gli assunti di base

La nascita e lo sviluppo delle logiche istituzionali come prospettiva utile negli studi organizzativi si devono al saggio di Friedland e Alford (1991) pubblicato nel lavoro fondamentale di DiMaggio e Powell (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, che raccoglie i contributi del neoistituzionalismo in campo organizzativo costituendone un manifesto. Il lavoro di Friedland e Alford (1991) ha talmente influenzato le analisi e gli studi successivi in tema istituzionale da promuovere le argomentazioni relative alle logiche istituzionali al rango di prospettiva (Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012).

Ogni ordine istituzionale che caratterizza le società occidentali si fonda su una logica centrale che rappresenta un insieme di pratiche,

di principi e costruzioni simboliche (Friedland, Alford, 1991, trad. it. p. 337). La logica istituzionale dello Stato, ad esempio, è la «razionalizzazione e la regolamentazione» delle diverse attività individuali attraverso la creazione di pratiche, routine, gerarchie ecc. (*ibid.*). La logica istituzionale fondante della famiglia, invece, è il senso della comunità e della fedeltà verso i membri che vi appartengono. Le istituzioni, quindi, offrono principi che guidano il comportamento verso specifiche pratiche. Gli individui, dal canto loro, manifestano l'influenza delle istituzioni, ma a loro volta attraverso il loro comportamento influenzano le istituzioni stesse.

Questo tema implica che l'analisi istituzionale sia per definizione legata al contesto istituzionale e alle contingenze storiche; i ricercatori e gli studiosi hanno bisogno, quindi, di capire le istituzioni in modo da poter conoscere gli interessi e le preferenze individuali.

Gli autori si focalizzano sulle contraddizioni che in modo inevitabile emergono. Le istituzioni delle società moderne, infatti, sono spesso interdipendenti e in contraddizione tra loro. Gli attori possono modificare valori, adottare pratiche e formulare aspettative che possono sembrare in contraddizione con la logica dominante in cui i loro valori, le loro credenze e aspettative si sono formate. Quando, ad esempio, i lavoratori si battono per il salario, per i diritti di rappresentanza, per essere ascoltati sul posto di lavoro utilizzano la logica di altre istituzioni per trasformare i luoghi in cui lavorano (*ivi*, p. 351): la logica della famiglia e dei bisogni umani, della partecipazione democratica e della cittadinanza attiva, la logica delle razionalità dello Stato.

L'obiettivo del saggio di Friedland e Alford è quello di dimostrare che i comportamenti degli attori individuali o collettivi possono essere compresi solo se inseriti in un contesto societario. Gli autori considerano le istituzioni centrali del mondo capitalistico come attori capaci di modellare e influenzare i comportamenti degli individui e delle organizzazioni. Le istituzioni rappresentano, quindi, un concetto utile per collocare gli attori all'interno delle società moderne. Friedland e Alford prendono le mosse dalla teoria neoistituzionale per riconcettualizzare e ridefinire le istituzioni, concepite, da un lato, come sistemi al di sopra delle organizzazioni che forniscono schemi e cornici entro cui gli attori conducono la propria vita, dall'altro come sistemi simbolici che danno significato alle azioni degli attori. In particolare, analizzando i più importanti ordini istituzionali delle

società moderne, gli autori definiscono e introducono per la prima volta il concetto di logica istituzionale. Infatti, affermano che ogni ordine istituzionale poggia su una logica centrale, definita come «un insieme di pratiche materiali e di costruzioni simboliche» (ivi, p. 337). L'idea che gli autori portano avanti è che gli individui possano influenzare e interpretare sia i simboli sia le pratiche. Le regole e i simboli, infatti, possono essere fatti propri così da condurre a un elevato grado di omogeneizzazione o per contro possono essere modificati dagli attori individuali e collettivi.

Uno dei contributi più interessanti del lavoro di Friedland e Alford allo sviluppo dell'approccio delle logiche riguarda il concetto di sistema interistituzionale utile a sviluppare una teoria che metta insieme e spieghi i comportamenti degli individui e delle organizzazioni. Gli autori affermano che gli ordini istituzionali formano e influenzano, attraverso modelli prestabiliti, le organizzazioni. Sono gli ordini istituzionali, quindi, che definiscono le diverse tipologie di campo organizzativo.

La TAB. 2.2 si propone di schematizzare il concetto di logica delle istituzioni introdotto dagli autori, confrontando i più importanti ordini istituzionali e le logiche sottese delle società occidentali.

L'idea alla base del saggio è che gli individui possono trasformare e interpretare i simboli e le pratiche. I simboli e le regole possono sia essere interiorizzati, e portare così al conformismo, sia rappresentare risorse utili agli attori, individuali e collettivi, per trasformare le logiche istituzionali esistenti. Gli attori possono trasformare i rapporti sociali intraistituzionali e interistituzionali, ponendo le basi così per la creazione di nuove pratiche e nuovi modelli. Secondo gli autori le basi dell'autonomia individuale e organizzativa poggiano sulle contraddizioni e le tensioni tra le istituzioni. Sia la razionalità sia l'individualità dipendono dalle caratteristiche dei contesti istituzionali; per questo motivo il comportamento individuale deve essere analizzato alla luce delle diverse cornici istituzionali. Ogni attività può avere diversi significati e essere interpretata in modi differenti. Gli attori mettono in atto comportamenti per razionalizzare e massimizzare i propri interessi; i comportamenti sono legati alle cornici istituzionali entro cui avvengono. Friedland e Alford (1991) evidenziano le contraddizioni e le interdipendenze tra gli ordini e le istituzioni che caratterizzano la società moderna.

2. LA PROSPETTIVA DELLE LOGICHE ISTITUZIONALI

TABELLA 2.2

La struttura interistituzionale degli ordini istituzionali

Principi organizzativi	Mercato capitalistico	Stato burocratico	Democrazia	Famiglia	Religione
Riti che rinforzano le credenze	Contratto	Budget e piani	Voto	Matrimonio	Comunione
Valori	Accumulo e mercificazione dell'azione umana	Razionalizzazione e regolamentazione dell'azione umana	Controllo popolare sulle azioni umane	Motivazione dell'azione umana	Costruzione simbolica dell'attività umana
Basi di affiliazione		Gerarchie giuridiche e burocratiche	Partecipazione	Comunità	Verità
Basi dell'obbligazione	Conversione dell'azione umana in prezzo	Conversione delle diverse istanze individuali in consenso		Necessità riproduttive	Conversione delle istanze in principi morali
Basi di lealtà				Fedeltà incondizionata ai membri	Fede della congregazione

Fonte: adattato da Friedland, Alford (1991); Thornton, Ocasio, Lounsbury (2012).

Anche se il concetto di logiche era stato introdotto nel saggio di Friedland e Alford, è rimasto sostanzialmente sconosciuto fino a quando, dieci anni più tardi, Thornton e Ocasio (1999) l'hanno portato all'attenzione degli studiosi dando il via a una crescente proliferazione di studi e ricerche sul tema. Essi elaborano una definizione di logiche istituzionali sviluppando le precedenti di Friedland e Alford (1991) e Jackall (1988)², che considerano le logiche istituzionali co-

2. Un'altra definizione di logica, diversa ma correlata, era stata già elaborata da Jackall (1988) il quale, in un'analisi etnografica sui conflitti etici nelle aziende, aveva definito le

me contenute e rappresentate nelle pratiche e riprodotte negli assunti culturali. Nel primo caso, però, gli autori sottolineano il ruolo delle risorse simboliche e delle contraddizioni dei sistemi interistituzionali, ad esempio tra il mercato e la famiglia e le professioni e le imprese. Nella definizione di Jackall (1988), invece, il focus è sulla dimensione normativa delle istituzioni e sulle contraddizioni intraistituzionali delle forme organizzative dell'età contemporanea. Partendo da queste concezioni, Thornton e Ocasio (1999) hanno elaborato una definizione che collega l'azione individuale e la costruzione sociale delle pratiche istituzionali con le regole. Le logiche possono essere definite come: «the socially constructed historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space and provide meaning to their social reality» (ivi, p. 804). Questa definizione mette insieme tre dimensioni, necessarie e complementari, che caratterizzano le istituzioni: la dimensione simbolica, la dimensione normativa e quella strutturale (Thornton, Ocasio, 1999).

Secondo la definizione di Thornton e Ocasio (1999), le logiche istituzionali che spiegano e influenzano il comportamento degli attori attraverso la creazione di cornici, regole, pratiche valori e assunti di base sono in parte a loro volta condizionate dall'esterno. Friedland e Alford (1991) facevano, infatti, riferimento al concetto di “*exteriority*”: per capire come le istituzioni sono create e in che modo influenzano il comportamento, è necessario prima verificare come modellano i loro interessi indipendentemente dagli attori, individuali e collettivi.

Il concetto di sistema interistituzionale elaborato da Friedland e Alford offre una serie di idealtipi³ utili per l'analisi dei campi organizzativi. Come già sottolineato, le istituzioni delle società moderne sono organizzate in ordini istituzionali: sottosistemi che combinati

logiche come «the complicated, experientially constructed, and thereby contingent set of rules, premiums and sanctions that men and women in particular contexts create and recreate in such a way that their behavior and accompanying perspective are to some extent regularized and predictable. Put succinctly, an institutional logic is the way a particular social world works» (Jackall, 1988, p. 112).

3. Il concetto di idealtipo (Weber 1922) è utile per interpretare e semplificare la ricerca e l'analisi empirica. Utilizzare gli idealtipi per la costruzione teorica e l'analisi empirica è utile per conoscere e capire meglio i processi oggetto di analisi. Gli idealtipi non sono descrizioni di un livello di analisi, di un campo organizzativo o di un *research setting*, ma modelli astratti utili per capire le differenze tra la realtà analizzata e il tipo ideale.

insieme costituiscono gli elementi chiave delle istituzioni. Ogni ordine istituzionale, a sua volta, rappresenta una cornice che fornisce le condizioni per le scelte degli attori di una determinata area istituzionale. Nella formulazione iniziale gli autori identificano come principali tipologie di ordini istituzionali la famiglia, la religione, lo Stato, la democrazia (le categorie nella riga della TAB. 2.3).

Gli ordini istituzionali sono costituiti da elementi chiave che rappresentano i simboli culturali e le pratiche materiali tipici dell'ordine stesso (le categorie nella colonna della TAB. 2.3). Si tratta di elementi chiave, principi organizzativi che plasmano e modellano gli interessi e i comportamenti degli attori.

L'elaborazione e lo sviluppo di queste categorie che determinano i diversi livelli dei sistemi interistituzionali è frutto del lavoro di Thornton e Ocasio (1999), i quali, in particolare, hanno studiato gli elementi caratteristici di due ordini istituzionali (il mercato e le professioni) nel campo dell'editoria. Successivamente Thornton (2004) ha messo a confronto i differenti elementi che caratterizzano gli ordini istituzionali (TAB. 2.3).

L'elenco degli elementi indicati da Thornton (2004) nella colonna della tabella non è ovviamente esaustivo: essi possono variare, infatti, in relazione al contesto di analisi e alle domande di ricerca che ogni studioso può porsi. Una lettura attenta del lavoro di Friedland e Alford (1991) suggerisce due diverse interpretazioni della relazione tra gli attori individuali e le logiche istituzionali: da un lato il legame può essere considerato come opportunità, dall'altro come vincolo. Nel primo caso, secondo la prospettiva delle logiche istituzionali, le contraddizioni che caratterizzano gli ordini istituzionali che costituiscono le società moderne rappresentano un'opportunità per l'agire degli attori e per il cambiamento istituzionale. Queste contraddizioni, infatti, forniscono agli attori l'opportunità per agire e per indurre cambiamenti nelle organizzazioni e nelle istituzioni (Seo, Creed, 2002; Greenwood, Suddaby, 2006; Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012). Il secondo punto di vista, invece, pone l'accento sulla possibilità delle logiche di influenzare gli interessi e le preferenze degli attori individuali e collettivi, quindi sulle azioni degli stessi. Le logiche istituzionali dominanti diventano, dunque, le cornici, gli schemi *taken for granted* che guidano le azioni degli attori. Esse stabiliscono, infatti, i principi entro cui organizzare le attività. Il tema legato all'analisi delle modalità con cui le logiche istituzionali influenzano l'azione

TABELLA 2.3
Gli ordini istituzionali

Categorie	Famiglia	Religione	Stato	Mercato	Professioni	Azienda
Metafora	Famiglia come azienda	Chiesa come una banca	Redistribuzione	Transazioni	Network relazionale	Gerarchia
Fonte di legittimazione	Lealtà incondizionata	Sacralità	Partecipazione democratica	Prezzo	Expertise	Posizione di mercato
Struttura di autorità	Patriarcale	Carismatica	Burocratica	Azionaria	Professionale	Manageriale
Identità organizzativa	Reputazione	Associazione	Classe socio-economica	Nascosta	Associazione qualità / reputazione personale	Ruoli burocratici
Norme	Familiari	Congregazione	Cittadinanza	Interessi personali	Associazione	Contratto di lavoro
Focus di attenzione	Status familiare	Legame con il soprannaturale	Status dei gruppi d'interesse	Status di mercato	Status professionale	Status gerarchico
Strategia	Aumento della stima della famiglia	Aumento del simbolismo religioso	Aumento bene comune	Aumento del profitto	Aumento reputazione personale	Aumento dimensione
Meccanismi di controllo formale	Politiche familiari	Vocazione	Politiche dietro le quinte	Analisti	Fama dei professionisti	Cultura organizzativa
Sistema economico	Capitalismo della famiglia	Capitalismo occidentale	Capitalismo del welfare	Capitalismo di mercato	Capitalismo personale	Capitalismo manageriale

Fonte: Thornton (2004).

individuale è noto con l'espressione "*embedded agency*". L'*embedded agency* non è solo considerata come una fonte di costrizione istituzionale (Holm 1995; Seo, Creed, 2002), ma anche come una spinta al cambiamento. Alcuni autori (Thornton, Ocasio, 1999; Thornton, 2002; 2004), ad esempio, mostrano come la logica istituzionale dominante nel campo organizzativo dell'editoria per l'istruzione superiore abbia facilitato l'azione attraverso la successione dei manager, l'adozione della forma multidivisionale e le acquisizioni aziendali.

2.4

Le logiche istituzionali nella letteratura organizzativa

Tutte le diverse definizioni di logiche istituzionali presenti in letteratura⁴ condividono gli stessi assunti e concetti: la logica istituzionale predominante condiziona e costringe l'azione individuale (Prahalad, Bettis, 1986; Sewell, 1992; Thornton, Ocasio, 1999); le istituzioni e ciò che le influenza sono sia materiali che immateriali (Friedland, Alford, 1991; Thornton, 2002); esse possono essere considerate a differenti livelli di analisi (di società, di campo organizzativo, organizzativo) (Friedland, Alford, 1991).

Al saggio di Friedland e Alford (1991), sono seguiti altri studi e ricerche (Haveman, Rao, 1997; Thornton, Ocasio, 1999; Scott *et al.*, 2000), che hanno contribuito a dare vita e corpo a un nuovo approccio allo studio delle organizzazioni, focalizzando l'attenzione sugli effetti che le logiche istituzionali hanno sugli individui e sulle organizzazioni in contesti differenti, siano essi mercati, industrie e campi organizzativi. Negli ultimi quindici anni numerosi ricercatori hanno studiato e analizzato il tema, provando ad esempio a dare un senso all'eterogeneità delle forme organizzative e dei comportamenti. Alcuni studi hanno collegato le logiche a un'ampia gamma di pratiche, illustrandone gli effetti sulle dinamiche organizzative. Le logiche istituzionali influenzano il comportamento degli attori e hanno la capacità di modellare e trasformare le istituzioni (Thornton, 2004). In sintesi, il concetto delle logiche è utile per collegare le istituzioni e l'azione organizzativa, creando un legame tra la prospettiva a livello

4. Per approfondimenti e per una *review* esaustiva degli studi più recenti in tema di logiche istituzionali cfr. Greenwood *et al.* (2011).

macro (Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983) e gli approcci micro (Thornton, Ocasio, 2008).

L'approccio delle logiche fornisce gli assunti di base e i metodi per investigare come gli ordini istituzionali influenzino gli attori individuali e collettivi. Gli ordini istituzionali sono collegati tra loro e sono parte di un sistema più ampio, fatto di logiche istituzionali multiple. La famiglia e la religione, ad esempio, non appartengono tipicamente alla sfera economica, ma sono capaci di influenzare, anche se indirettamente, la produzione e il consumo di beni e servizi.

Si consideri, ad esempio, il condizionamento della religione islamica sul consumo di carne di maiale o di alcolici. Allo stesso modo il mercato che non appartiene alla sfera culturale è influenzato dalle strutture sociali, dai valori e dalla cultura (Becker, 1976; Thornton, Ocasio, 2008). È importante sottolineare che gli attori possono modificare le logiche istituzionali che risultano essere, quindi, malleabili e differenti a seconda dei contesti storici e delle situazioni in cui sono innestate (Thornton, 2004). La prospettiva delle logiche istituzionali ha la capacità di generare teorie e ricerche a diversi livelli di analisi. Proprio questa prerogativa di approccio multilivello, enfatizzato in molti contributi sia empirici sia teorici, attrae e cattura l'interesse di un crescente numero di studiosi. Sul concetto della molteplicità di logiche che animano le società moderne sviluppate, Scott (2008, p. 186) afferma che «Multiple frameworks are available within developed societies, which are differentiated around numerous specialised arenas – political, economic, religious, kinship, and so on – and each of which is governed by a different logic».

Molti studi recenti analizzano la coesistenza e la competizione di diverse logiche istituzionali e le variazioni a livello di campo sottostante (Reay, Hinings, 2009; Lounsbury, Crumley, 2007), altri indagano il modo in cui le organizzazioni si adattano alle logiche alternative o minoritarie (Greenwood, Diaz, Li, Lorente, 2010; Durand, Jorudan, 2012).

I primi lavori tendevano a inquadrare la relazione tra logiche in competizione tra loro in termini di dominanza o alternanza, dove le logiche in conflitto coesistono fino a quando una dominante prevale su quelle che animano il campo (Scott *et al.*, 2000; Thornton, Ocasio, 1999). Reay e Hinings (2005) analizzano, ad esempio, il cambiamento radicale che deriva dal passaggio da una logica professionale a una di mercato, con riferimento alle organizzazioni sanitarie cana-

desi. Scott *et al.* (2000) esaminano come il concorso di logiche istituzionali sociali, e in particolare la logica professionale e gestionale del mercato, sia in grado di influenzare la trasformazione del campo organizzativo sanitario passando dal dominio della logica istituzionale professionale tradizionale alla coesistenza di una nuova logica gestionale. Seguendo le loro orme, Kitchener (2002) studia gli effetti della competizione tra la logica professionale e la logica gestionale negli ospedali universitari americani. In questo modo, la presenza di logiche multiple in competizione influenza l'ambiente istituzionale rendendolo più frammentato (Friedland, Alford, 1991). Inoltre, alcuni studi tendono a enfatizzare la capacità di una logica dominante di standardizzare i processi e omogeneizzare le organizzazioni in un campo organizzativo rafforzando, così, i concetti istituzionali relativi all'isomorfismo che riconducono alle formulazioni iniziali del pensiero neosituzionale. Ad esempio, Lounsbury (2007) analizza il grado di influenza della logica dominante sui campi organizzativi che genera isomorfismo nelle organizzazioni all'interno del campo.

Le logiche coesistenti, in alcuni studi, sono considerate come concorrenti in un contesto in cui le logiche secondarie rappresentano il motore del cambiamento e sono utili per spiegare il passaggio da una logica all'altra (Thornton, Ocasio, 1999; Scott *et al.*, 2000; Lounsbury, 2002; Thornton, 2002). Ad esempio, Thornton (2002; 2004) esamina come la logica di mercato sostituisca quella editoriale nel settore dell'editoria scolastica, costringendo il riposizionamento delle pratiche manageriali e delle strategie organizzative. Attraverso un'analisi longitudinale che descrive il settore dell'editoria tra il 1958 e il 1990, lo studio della Thornton individua due logiche istituzionali: una editoriale e una di mercato corrispondenti a diverse strategie e forme delle organizzazioni emergenti nel campo. Lo studio mostra l'evoluzione storica di un particolare settore dell'industria americana attraverso il passaggio da una logica dominante (logica professionale) a un'altra (logica di mercato). Esso testimonia, infatti, il passaggio da un modello professionale in cui è cruciale la relazione tra l'autore e l'editore a uno in cui i gestori di strutture formali e gerarchiche sono molto sensibili alle variabili di mercato (Thornton, 2002; 2004). Secondo il modello teorico proposto, la struttura organizzativa e la strategia sono giustificate e competitive, purché siano conformi alla logica istituzionale dominante. In presenza di contraddizioni tra la logica istituzionale dominante e l'organizzazione, quest'ultima sarà

meno legittimata e soggetta a pressioni verso il cambiamento. In seguito a un'alternanza e a un cambiamento della logica prevalente, le organizzazioni adottano nuove strutture e nuove strategie.

In un secondo momento, gli studiosi si sono focalizzati sull'idea che logiche contrapposte possano coesistere nello stesso campo organizzativo per lunghi periodi e sulle condizioni che garantiscono questa persistenza. Le diverse logiche istituzionali esistenti in un determinato momento storico competono all'interno dello stesso gruppo e possono guidare verso il cambiamento organizzativo.

Secondo alcuni studi, le logiche competono per un lungo periodo, finché una logica diventa dominante generando cambiamenti nelle strategie e nelle relazioni tra gli attori nel campo organizzativo (Scott, Meyer, 1983; Hoffman, 1999; Hensman, 2003; Purdy, Gray, 2009). Altre ricerche ridimensionano la dicotomia e l'antagonismo tra logiche istituzionali, sostenendo che esista una molteplicità di logiche che coesistono all'interno di un campo; ciascuna logica può influenzare gli attori individuali e collettivi (Orrù, Biggart, Hamilton, 1991; Reay, Hinings, 2005; 2009; Reay *et al.*, 2009; Lounsbury, 2007; Marquis, Lounsbury, 2007). Dalla letteratura emerge che, nella maggior parte delle industrie, sono gli attori dominanti a stabilire una logica istituzionale dominante; gli altri attori che detengono diverse logiche e che hanno un pensiero diverso e diversi comportamenti cercano di deviare dalla logica dominante (Durand, Jorudan, 2012). I sostenitori della logica cosiddetta di "minoranza" promuovono strategie e comportamenti atti a contrastare la logica dominante che prevale nel campo. Le organizzazioni si trovano, quindi, di fronte a esigenze istituzionali in contraddizione tra loro (Rao, Giorgi, 2006; Lounsbury, 2007; Kraatz, Block, 2008), con logiche storicamente e socialmente diverse che rappresentano interpretazioni contrastanti del comportamento che le organizzazioni dovrebbero avere. In tutti questi casi, l'ordine istituzionale preesistente può essere rovesciato, ma spesso accade che le logiche possano gradualmente acquisire credito, senza raggiungere lo stato dominante. Ciò suggerisce che un cambiamento completo della dominanza istituzionale non sia una condizione necessaria per studiare e approfondire il perché e in quale misura le organizzazioni potrebbero appoggiare la "cordata" minoritaria, rispondendo alle esigenze dei titolari di logiche di minoranza. È interessante, quindi, capire se il conformarsi a una logica minori-

taria sia una strategia dei nuovi attori messa in atto al fine di ridurre l'influenza della logica dominante (Durand, Jorudan, 2012).

Ancora, un'altra parte della letteratura suggerisce che il conflitto tra logiche alternative possa rimanere irrisolto (Nicolini *et al.*, 2016). Ad esempio, Greenwood *et al.* (2011, p. 323) definiscono una situazione in cui le logiche incompatibili coesistono per un lungo periodo di tempo come in una tregua caratterizzata da una duratura complessità istituzionale. Queste tregue consentono un accordo tra le logiche contrapposte (Meyer, Hammerschmid, 2006) e la creazione di nuove forme organizzative (Rao, Morrill, Zald, 2000).

Il concetto di tregua è riproposto anche da altri autori: Dunn e Jones (2010), ad esempio, analizzano la coesistenza in un lungo arco temporale (dal 1910 al 2005) di due logiche concorrenti nel campo della formazione medica. L'alternanza ripetuta delle due logiche presenti a livello di campo organizzativo suggerisce che lo stesso conflitto si ripeta e venga più volte risolto nel tempo.

Studi più recenti non riescono a mettere in luce se la presenza di logiche in conflitto sia una situazione transitoria che porta alla nascita di forme ibride (Rao, Monin, Durand, 2003) o piuttosto una condizione stabile. Il problema non è di semplice risoluzione perché gli studi più recenti che affrontano il tema della molteplicità di logiche istituzionali coprono archi temporali di durata troppo limitata per consentire giudizi definitivi (Vasudeva, Spencer, Teegen, 2013; van Gestel, Hillebrand, 2011).

Per concludere, gli studi e le ricerche sul tema delle logiche si sono focalizzati sull'influenza che le istituzioni e le logiche correlate hanno sulle organizzazioni in qualsiasi campo organizzativo, con caratteristiche diverse in relazione alla tipologia di campo analizzato. Questo a supporto dell'ipotesi che l'influenza delle istituzioni sia fondamentale nel plasmare e modellare il comportamento degli attori economici. Mentre la teoria originale di Friedland e Alford (1991) ha evidenziato il rapporto tra le società, i campi organizzativi e gli attori, il legame tra il sistema sociale interistituzionale e il campo non è stato studiato allo stesso modo⁵. La maggior parte degli studi e delle ricerche è stata condotta a livello di campo e con riferimento ai sistemi politici nazionali utilizzati come base per contestualizzare gli

5. Fatta eccezione per gli studi di Daudigeos, Boutinot, Jaumier (2013) e Vasudeva, Spencer, Teegen (2013).

studi. In ogni caso, è essenziale sottolineare che il tema delle logiche istituzionali è ampio soprattutto in riferimento alla molteplicità dei livelli di analisi e alla presenza di logiche multiple in diversi campi di applicazione della ricerca.

TABELLA 2.4

Sintesi di alcuni dei principali contributi sul tema delle logiche istituzionali

Autori	Livello di analisi/ricerca	Metodologia	Principali risultati
Battilana, Dorado (2010)	Organizzativo, settore finanziario, Bolivia	Case study comparativo	Analisi della combinazione di due logiche in contraddizione nelle organizzazioni ibride.
Daudigeos, Boutinot, Jaumier (2013)	Campo, settore delle costruzioni, Francia	Analisi qualitativa, approccio storico	Metodologia innovativa per misurare la complessità istituzionale
Dunn, Jones (2010)	Campo, formazione in campo sanitario, USA	Analisi quantitativa, approccio storico/narrativo	Le diverse logiche esistenti sono supportate da distinti gruppi portatori di interessi.
Durand, Jorudan (2012)	Industria, produzione cinematografica, Francia	Analisi quantitativa	La risposta favorevole alla partecipazione a logiche di minoranza contribuisce a smorzare l'influenza degli attori dominanti.
Greenwood <i>et al.</i> (2010)	Industria, Spagna	Analisi quantitativa	La logica regionale di Stato e la logica della famiglia influenzano le risposte delle organizzazioni alla logica di mercato.
Greenwood <i>et al.</i> (2011)	Campo	Review letteratura	Sviluppo di un framework analitico e sistematizzazione degli studi relativi alla complessità istituzionale.
Hoffmann (2011)	Campo, movimenti sociali/clima, USA	Analisi qualitativa	Alternanza di logiche contrapposte nel dibattito sul tema del clima

(segue)

2. LA PROSPETTIVA DELLE LOGICHE ISTITUZIONALI

TABELLA 2.4 (*segue*)

Autori	Livello di analisi/ricerca	Metodologia	Principali risultati
Kitchener (2002)	Campo, settore sanitario, USA	Case study	Il passaggio da una logica professionale a una di mercato è causa del fallimento dei processi di fusione tra le organizzazioni.
Lounsbury (2002)	Campo, settore finanziario, USA	Analisi qualitativa e quantitativa, approccio storico	Il passaggio da una logica di regolazione a una di mercato ha impatto sullo status dei gruppi professionali del settore finanziario.
Lounsbury (2007)	Campo, settore finanziario, USA	Analisi quantitativa	Le logiche in competizione influenzano la diffusione di una nuova pratica.
Marquis, Lounsbury (2007)	Campo, settore bancario, USA	Analisi quantitativa	La competizione tra logiche facilita i processi di resistenza al cambiamento.
Mcpherson, Sauder (2013)	Individuale, professioni	Studio etnografico	Come a livello micro gli attori utilizzano le logiche per fronteggiare la complessità istituzionale, ottenere consenso e raggiungere gli obiettivi lavorativi prefissati.
Nicolini <i>et al.</i> (2016)	Campo, farmacie, Europa	Case study comparativo, approccio storico	Le pratiche manageriali e il comportamento degli attori riflettono l'eterogeneità della molteplicità di logiche esistenti senza che questo comporti situazioni di dominanza o la nascita di forme ibride.
Pache, Santos (2013)	Organizzativo, settore sociale, Francia	Case study comparativo	Le organizzazioni rispondono alle logiche in competizione adottando una serie di pratiche manageriali che derivano dalle logiche stesse.

(*segue*)

TABELLA 2.4 (*segue*)

Autori	Livello di analisi/ricerca	Metodologia	Principali risultati
Purdy, Gray (2009)	Campo, risoluzione dispute, USA	Case study, analisi qualitativa	Il meccanismo attraverso cui si diffondono le logiche. Le condizioni che supportano la persistenza di logiche multiple in un campo organizzativo.
Reay, Hinings (2005)	Campo, settore sanitario, Canada	Case study	Il cambiamento radicale che deriva dal passaggio da una logica professionale a una logica di mercato.
Reay, Hinings (2009)	Campo, settore sanitario, Canada	Case study	La presenza di una molteplicità di logiche è gestita attraverso la collaborazione degli attori del campo organizzativo.
Scott <i>et al.</i> (2000)	Campo, settore sanitario, USA	Case study comparativo, approccio storico, analisi quantitativa	Il passaggio da una logica professionale a una di mercato contribuisce al cambiamento del settore sanitario.
Thornton (2002)	Industria, settore editoriale, USA	Analisi quantitativa	Il passaggio da una logica editoriale a una di mercato ha un impatto sull'adozione della forma organizzativa multidivisionale.
Thornton (2004)	Industria, settore editoriale, USA	Analisi quantitativa, approccio storico/narrativo	Le logiche istituzionali di livello sociale influenzano le forme organizzative e i processi decisionali.
Thornton, Ocasio (1999)	Industria, settore editoriale, USA	Analisi quantitativa, approccio storico/narrativo	Il passaggio da una logica editoriale a una di mercato influenza le determinanti economiche e relazionali delle successioni tra i manager di livello esecutivo.
Tracey, Philips, Jarvis (2011)	Organizzativo, settore sociale, UK	Case study	La combinazione di logiche in contraddizione crea nuove forme organizzative.

(*segue*)

2. LA PROSPETTIVA DELLE LOGICHE ISTITUZIONALI

TABELLA 2.4 (segue)

Autori	Livello di analisi/ricerca	Metodologia	Principali risultati
Van Gestel, Hillebrand (2011)	Campo, settore pubblico, Olanda	Case study	Analisi della stabilità vs. cambiamento. Dopo l'affermarsi di una logica dominante le molteplici logiche istituzionali restano in campo.
Voronov, De Clercq, Hinings (2013)	Industria, settore vinicolo, Canada	Case study	Contributo al tema della complessità organizzativa. Le logiche istituzionali non sono strutture cognitive, sono soggette a diverse interpretazioni.
Zajac, Westphal (2004)	Campo, settore finanziario, USA	Analisi quantitativa	Il passaggio da una logica <i>corporate</i> a una di agenzia influenza il valore percepito delle pratiche e ha impatto sui mercati finanziari.

Fonte: nostra elaborazione.

La ricerca neoistituzionale negli studi organizzativi: alcune evidenze empiriche

3.1

Premessa

Negli ultimi anni il numero delle ricerche che utilizzano l'approccio neoistituzionale è cresciuto notevolmente, così come testimoniato sia dalla quantità di articoli inviati all'Organization and Management Division dell'Academy of Management¹ (Thompson 2004; Davis, 2005), sia dal sempre maggiore spazio occupato sulle riviste accademiche di rilievo. Come avevano affermato venti anni fa Tolbert e Zucker (1996) in un lavoro di *review* della letteratura, la teoria istituzionale sembra essere "istituzionalizzata" negli studi organizzativi. Il punto centrale del discorso è che il motivo della crescente attenzione e del maggiore interesse verso gli studi di stampo istituzionale sia da ricercare nella malleabilità teoretica e metodologica dell'approccio. Senza ombra di dubbio, l'approccio neoistituzionale dagli articoli fondativi degli anni Settanta e Ottanta è diventato sempre più popolare; da alcune ricerche, ad esempio, risulta che nel 2007 il numero di articoli che si sono occupati di tematiche istituzionali pubblicati sulle più importanti riviste di taglio organizzativo sia aumentato del 14% rispetto al periodo 1980-84 (David, Bitektine, 2009). Sebbene la ricerca in oggetto abbia dei limiti, non avendo preso in considerazione l'articolo completo, ma soltanto i titoli e gli abstract degli articoli pubblicati, riflette comunque un trend di crescita degli studi di taglio neoistituzionale all'interno della comunità degli studiosi organizzativi. Inoltre, il trend di crescita risulta anche dall'aumento del numero di articoli con approccio neoistituzionale pubblicati su riviste specia-

1. L'Academy of Management (AOM) è un'associazione di studiosi di management e organizzazione fondata nel 1936. Pubblica numerose riviste, organizza conferenze e rappresenta luogo di scambio di idee e strumento di comunicazione per professori e managers.

listiche non necessariamente di taglio organizzativo, focalizzate ad esempio sullo studio dei sistemi informativi o di international business. Ciò suggerisce che l'approccio neoistituzionale interessi anche aree del sapere limitrofe agli aspetti *core* degli studi organizzativi. Quali sono le implicazioni dell'aumento del numero di articoli pubblicati sulle riviste rilevanti per gli studiosi organizzativi? Già Tolbert e Zucker (1996) avevano notato la crescente popolarità sulle riviste accademiche ed erano preoccupati dalla mancanza di accordo tra gli studiosi per quanto riguarda le variabili, le misurazioni e la tipologia di analisi svolte all'interno delle ricerche di matrice istituzionale. Diversamente David e Bitektine (2009) sostengono che il motivo della crescita del numero di pubblicazioni non è dipeso dal successo e dalla diffusione delle ricerche empiriche, ma dall'aumento della gamma dei fenomeni che i ricercatori istituzionali hanno indagato unito a uno spettro più ampio di metodologie a disposizione.

Come già sottolineato, le tematiche che la teoria istituzionale affronta sono molteplici, l'approccio è variegato e, quindi, numerosi autori hanno elaborato sistematizzazioni e hanno presentato in diversi modi l'ampio spettro di ricerche prodotte. Molti lavori hanno avuto il pregio di fornire una fruttuosa sistematizzazione (Scott, 1995; Tolbert, Zucker, 1996; Schneiberg, Clemens, 2006; David, Bitektine, 2009). In particolare, negli ultimi dieci anni sono cresciute la quantità e l'eterogeneità degli studi e delle ricerche a cui poter attribuire l'"etichetta" istituzionale; molti degli studi hanno poco in comune in termini di approcci, tematiche e metodologie di analisi applicate. L'elevato livello di frammentazione all'interno delle ricerche in ambito istituzionale cui si assiste nella fase attuale comporta dei rischi. Inoltre è interessante mettere in luce che la ricerca di David e Bitektine (2009) evidenzia la necessità che gli studiosi neoistituzionali riducano nei loro studi il divario tra aspetti teorici e rilevanza pratica. Dalle percezioni dei manager l'approccio neoistituzionale sembra potersi applicare bene a molte situazioni manageriali, ma pochi *practitioner* hanno familiarità con le ricerche di matrice istituzionale (per contro molti manager hanno invece familiarità con le ricerche di comportamento organizzativo). Può essere molto utile, quindi, per i ricercatori essere più attenti alle esigenze di chi pratica, di chi ad esempio vive i processi intra-organizzativi, o mettere in risalto la rilevanza dei processi istituzionali tra le organizzazioni e le interazioni degli attori con i sistemi sociali sovraordinati. Sembra necessa-

rio, quindi, un “avvicinamento alla realtà” per rivelare e diffondere al mondo della pratica le potenzialità dell’approccio neoistituzionale.

Alla luce di quanto detto, obiettivo del capitolo è presentare alcune ricerche empiriche condotte negli ultimi anni utilizzando una cornice di tipo neoistituzionale. In particolare, il primo studio condotto nel 2008 ha esplorato il complesso settore dei call center in Italia. Nel caso sono sintetizzati i risultati dello studio volto a identificare e analizzare le caratteristiche strategiche e organizzative delle imprese italiane che offrono servizi di call center per conto di terzi, identificandone gli elementi di peculiarità. Lo studio si è focalizzato, inoltre, sull’analisi delle dinamiche che caratterizzano il comparto in oggetto e, alla luce della prospettiva delle logiche istituzionali, si sono individuate le logiche che animano il campo dei call center. Anche la seconda ricerca è incentrata sulla competizione di logiche contrapposte, quella professionale e quella manageriale, in campo sanitario. Si descrive, infatti, il cambiamento istituzionale che ha portato all’adozione di forme “privatistiche” di gestione del servizio sanitario pubblico: la caratteristica peculiare di queste forme, in particolare delle società miste, è la contemporanea presenza di una logica professionale e di una logica manageriale nella gestione e nell’organizzazione del servizio sanitario. Infine, si presentano alcune considerazioni teoriche sulla molteplicità di logiche che caratterizzano il campo delle agenzie per il lavoro in Italia.

3.2

La molteplicità di logiche nelle organizzazioni: il campo dei call center

3.2.1. OBIETTIVI E METODOLOGIA

I call center rappresentano, come testimoniano i dibattiti in corso sul tema, un’importante realtà economica e occupazionale che può essere analizzata sotto diversi punti di vista. Richiamano alla mente la metafora della fabbrica, della catena di montaggio, rappresentando in alcune situazioni estreme il simbolo della precarietà e dei diritti negati. Il mix di tecnologia, organizzazione e nuovi approcci al mercato che il call center incarna mette in evidenza sia elementi del passato – le forme di organizzazione tipiche della fabbrica taylorista – sia nuove forme di

produzione e erogazione del servizio, elementi che hanno rivoluzionato il settore terziario. In questa sezione si sintetizzano i principali risultati emersi da uno studio esplorativo del complesso ed eterogeneo comparto delle organizzazioni che offrono servizi di call center per conto di imprese terze. Alla luce della prospettiva neoistituzionalista, si analizza come all'interno dei call center sia risolta la contrapposizione tra logica burocratica e logica professionale nella gestione del personale.

Lo studio condotto ha permesso di descrivere e indagare le caratteristiche strategiche e organizzative delle imprese italiane che offrono servizi di call center per conto di terzi, identificandone gli elementi di peculiarità. In particolare, lo studio si è focalizzato sull'analisi delle dinamiche che caratterizzano il comparto in oggetto e, alla luce del framework neoistituzionalista, si è cercato di individuare le strategie poste in essere dalle organizzazioni del campo per rispondere alle pressioni istituzionali.

Il comparto dei call center costituisce una rilevante realtà economica in molti paesi del mondo: in Italia, però, il tema è ancora più sentito per una serie di fattori. In primo luogo, i call center hanno rappresentato un importante fenomeno occupazionale che, grazie alle sue caratteristiche organizzative e alle esigenze di flessibilità, fa largo uso di forme contrattuali diverse dal contratto a tempo pieno a tempo determinato. L'impiego di lavoratori atipici, unito alle caratteristiche organizzative e alle peculiarità dei processi di lavoro, ha fatto sì che all'immagine del call center si associasse nella maggior parte dei casi quella della catena di montaggio, della fabbrica di *Tempi moderni*², e che si descrivessero i lavoratori come “i nuovi schiavi del marketing telefonico”. L'immagine attuale dei call center è negativa: sono trappole in cui la flessibilità è sinonimo di precarietà. Inoltre, l'applicazione del D.lgs. 276/2003 e delle successive modifiche, l'applicazione della circolare n. 17 in tema di ispezioni e l'avvio di una campagna di vigilanza del ministero del Lavoro per regolarizzare e risolvere alcune problematiche legate all'utilizzo non conforme di alcune forme contrattuali atipiche hanno contribuito ad accrescere il clamore intorno al settore. Gli elementi sopra descritti, uniti alla mancanza di studi approfonditi che descrivessero le caratteri-

2. *Tempi moderni* (1936) è un film interpretato, scritto, diretto e prodotto da Charlie Chaplin. In estrema sintesi, esso fornisce, tra le altre cose, un'immagine dell'organizzazione della fabbrica, degli effetti negativi della specializzazione e della divisione del lavoro, con conseguente alienazione del lavoratore.

stiche strategico-organizzative di questo ambito, hanno fatto nascere la necessità di fare chiarezza su un fenomeno ormai vasto ed eterogeneo.

La realizzazione dell'indagine ha integrato una pluralità di strumenti: l'analisi bibliografica, la somministrazione di questionari, le interviste semi-strutturate, l'analisi della rassegna stampa, di documenti aziendali (bilanci) e amministrativi (relazioni degli organi di governo di associazioni d'impresa, calendari dei lavori, convocazioni di convegni ecc.), la partecipazione a meeting e convegni di settore.

La ricerca si è articolata in varie fasi. Nella prima si è proceduto all'analisi della bibliografia, degli studi e delle ricerche sul tema con l'obiettivo di individuare gli attori del campo organizzativo oggetto di studio. Durante la seconda si è definita la struttura del lavoro e si sono individuate le organizzazioni oggetto di studio. Nella terza fase è stato predisposto il questionario, formato da una prima parte volta a rilevare i principali dati quantitativi (fatturato, numero di dipendenti, numero di operatori, numero di postazioni, numero e localizzazione geografica delle sedi ecc.), una seconda che evidenzia le caratteristiche delle risorse impiegate e le politiche di gestione delle stesse (reclutamento e selezione, formazione, motivazione, retribuzione), una terza che riguarda i servizi offerti e le modalità di erogazione degli stessi, l'ultima relativa all'organizzazione per individuare l'assetto organizzativo e i principali meccanismi di coordinamento; in seguito, lo strumento elaborato è stato testato in un'organizzazione pilota per verificarne l'affidabilità. Nell'ultima fase si è provveduto, infine, alla somministrazione via mail del questionario e alla realizzazione delle interviste semi-strutturate agli amministratori delle società o ai responsabili delle risorse umane.

L'indagine ha avuto come oggetto l'insieme delle imprese di call center iscritte all'Assocontact (Associazione nazionale dei call/contact center in outsourcing)³. Tutte le imprese sono state contattate per la compilazione del questionario e per la realizzazione delle interviste.

3.2.2. I CALL CENTER NELLA LETTERATURA

Il call center rappresenta la forma di organizzazione del lavoro in cui, per antonomasia, l'integrazione tra le tecnologie informatiche e di comunicazione permette l'adozione con successo di forme flessibili

3. Lo studio fa riferimento all'elenco delle 75 imprese che risultavano associate a maggio 2006.

di gestione del personale (Batt, 1999; Holman, 2002; Holman, Batt, Holtgrewe, 2007).

Esso fornisce un prodotto intangibile, altamente variabile, che coinvolge il cliente nella sua produzione. I lavoratori dei call center devono essere in grado di interagire con i clienti e contemporaneamente interrogare e lavorare con sofisticati sistemi *computer-based* che scandiscono i tempi di lavoro e ne monitorano la qualità. Fornire un servizio al cliente tramite il telefono assicura un risparmio di costi per le organizzazioni che tendono a razionalizzare i processi di lavoro attraverso l'uso di tecnologie informatiche, ottimizzando così anche il tempo di lavoro degli operatori.

Ricordando una moderna fabbrica, l'organizzazione del call center ruota intorno alla tecnologia, che svolge un ruolo predominante: attraverso sistemi automatici sono smistate le chiamate, assegnati i compiti, controllati gli operatori che, con scarsa autonomia e discrezionalità, svolgono mansioni ripetitive e seguono procedure standardizzate. I sistemi informativi interrogati dagli operatori forniscono, inoltre, le informazioni necessarie alla risoluzione dei problemi.

La realtà però, come sottolineano gli studi condotti, presenta soluzioni organizzative diverse, frutto dell'evoluzione che il settore sta vivendo in seguito alla diffusione di nuove tecnologie, che permettono il governo integrato di molteplici canali di contatto con la clientela e la diffusione dello strumento call center come canale di contatto con i consumatori in diversi settori di attività.

Nonostante la crescita e lo sviluppo del settore, in letteratura non è presente un quadro sistematico e dettagliato delle tecniche di gestione e dei modelli organizzativi adottati. Numerosi studi e ricerche hanno analizzato le caratteristiche organizzative e le relazioni di lavoro all'interno dei call center evidenziando temi interessanti per gli studiosi di organizzazione quali: i differenti modelli organizzativi e le tecniche di gestione a questi legati, gli effetti del controllo delle performance o di altre pratiche di gestione delle risorse umane sul benessere dei lavoratori, la difficoltà nel combinare i temi apparentemente contrapposti del controllo e del *commitment* per gestire i lavoratori, la gestione delle diverse forme contrattuali che coesistono all'interno dei call center, la motivazione degli operatori, le tematiche relative al mercato interno del lavoro e alle possibilità di carriera (Batt, 1999; Holman 2002; Holman, Batt, Holtgrewe, 2007). In sintesi, la vasta letteratura sul tema può essere ricondotta a quattro

temi principali: le caratteristiche organizzative del lavoro, le scelte e le strategie necessarie per la gestione dell'organizzazione, gli effetti delle scelte strategico-organizzative sui lavoratori, le reazioni dei lavoratori alle situazioni di lavoro (Deery, Kinnie, 2002).

Il call center, caratterizzato di solito da una contenuta articolazione organizzativa sia nella dimensione della differenziazione orizzontale e verticale sia nella dispersione spaziale, è comunque un'organizzazione eterogenea che varia al variare della tipologia di attività e del settore in cui opera, e raccoglie lavoratori con diversi livelli di professionalità.

Numerosi studi hanno analizzato le caratteristiche organizzative e le relazioni di lavoro all'interno dei call center. Da un lato, evocando il modello tecnologico di fabbrica tayloristica, il call center è descritto come un'organizzazione in cui gli operatori, con un basso livello di qualifica, svolgono compiti ripetitivi e, seguendo procedure standard, interrogano i sistemi informativi a disposizione per fornire le informazioni richieste con poco controllo sul proprio lavoro. La tecnologia, quindi, svolge un ruolo critico: il lavoro è automaticamente assegnato agli operatori in modo da minimizzare i tempi di attesa, i tempi di gestione delle chiamate sono costantemente misurati ed è costantemente controllata la qualità del servizio offerto al cliente. I sistemi informativi ricordano agli operatori che «although no manager may be physically present, every aspect of their performance may be [...] constantly measured» (Macdonald, Sirianni, 1996).

Altri studi, per contro, sottolineano una grande differenza nel lavoro svolto nei call center dove i consulenti, lavoratori con competenze elevate e altamente specializzati, sono chiamati a fornire soluzioni uniche e a risolvere problemi complessi. Frenkel *et al.* (1998), ad esempio, descrivono situazioni in cui i lavoratori con competenze più elevate sono valorizzati e impiegati in mansioni complesse e sfidanti. In questi casi l'applicazione di modelli e la standardizzazione delle procedure appaiono limitati, in primo luogo perché la complessità dei problemi da risolvere richiede maggiore discrezionalità e maggiore capacità interpretativa da parte degli operatori e, quindi, risultano non appropriati i metodi che abitualmente vengono utilizzati per controllare le performance (Leidner, 1996). Inoltre, data la centralità della relazione, diventa fondamentale l'attitudine dell'operatore a interagire con il cliente. Infine, il coinvolgimento del cliente aumenta il grado di complessità dell'attività: quando le richieste o i problemi

sollevati dai clienti non prevedono soluzioni standardizzate è richiesto al consulente un certo grado di flessibilità e di discrezionalità nella ricerca di una soluzione ad hoc.

3.2.3. LOGICA BUROCRATICA E LOGICA PROFESSIONALE NELLA GESTIONE DEL PERSONALE NEL CAMPO DEI CALL CENTER

Gli studiosi neoistituzionali, così come risulta dall'analisi delle ricerche condotte, enfatizzano l'analisi di un processo a due fasi dove le organizzazioni che per prime adottano nuove pratiche sono mosse da valutazioni e considerazioni di natura tecnica, le organizzazioni che in un secondo momento adottano le stesse pratiche sono spinte da processi imitativi (Tolbert, Zucker, 1983). Nonostante molti autori abbiano criticato questo approccio, sostenendo che una rappresentazione delle organizzazioni come attori passivi che compiono scelte non guidate dalla razionalità sia una concettualizzazione fortemente limitata (Strang, Macy, 2001), il modello della diffusione secondo le caratteristiche presentate costituisce l'approccio dominante della teoria neoistituzionale, associata in modo riduttivo soltanto ai concetti di isomorfismo e di stabilità. Studi più recenti hanno focalizzato l'attenzione sul concetto delle logiche in contrapposizione (Lounsbury, 2002; Lounsbury, Crumley, 2007; Thornton, 2002; 2004; Scott, Meyer, 1983; Hoffman, 1999; Hensman, 2003; Purdy, Gray, 2009; Scott *et al.*, 2000; Thornton, Ocasio, 1999; Reay, Hinings, 2009). Secondo il modello teorico proposto da Thornton, la struttura e la strategia di un'organizzazione sono legittimate e competitive fino a quando si conformano alle logiche istituzionali. Quando però si è in presenza di un conflitto tra la logica istituzionale dominante e l'organizzazione, diventano meno legittimate e competitive e più soggette a pressioni verso il cambiamento organizzativo. In seguito a un cambiamento nelle logiche istituzionali dominanti, le organizzazioni adottano differenti assetti e spostano la loro attenzione verso soluzioni alternative, con conseguenti cambiamenti nelle strategie e nelle strutture. Gli studi recenti sulle logiche in conflitto suggeriscono che l'ambiente istituzionale risulta molto più frammentato e influenzato da molteplici logiche in contraddizione tra loro (Greenwood *et al.*, 2011; Rao *et al.*, 2006; Lounsbury, 2007; Kraatz, Block, 2008). D'altro canto, alcuni degli studi sulle logiche in contrapposizione tendono a enfatizzare la capacità di una logica dominante di uniformare

le organizzazioni in un campo organizzativo, rinforzando in questo modo i concetti di istituzionalizzazione e isomorfismo che riconducono alle formulazioni dei primi studi del filone neoistituzionale.

Secondo Korczynski (2002), all'interno del call center coesistono due esigenze tra loro in contraddizione: da un lato la necessità di perseguire l'efficienza che spinge l'organizzazione a ridurre i costi aumentando il numero di chiamate gestite e riducendo i tempi di conversazione, dall'altro il desiderio di essere orientati alla clientela, che incoraggia la qualità del servizio. Le scelte relative all'assetto organizzativo, all'organizzazione del lavoro e alle politiche di gestione delle risorse umane adottate dipendono dalla logica prevalente e dal modo in cui i diversi obiettivi vengono bilanciati.

I call center come modalità di contatto con la clientela sono una realtà diffusa ormai in molti settori. L'analisi delle ricerche effettuate individua essenzialmente due tipologie di organizzazione. Un primo modello richiama l'immagine della fabbrica elettronica, dove la tecnologia predomina sull'operatore, che svolge il proprio lavoro in isolamento rispetto ai colleghi ed è costantemente monitorato dal management; questo, grazie all'ausilio dei sistemi informativi, è in grado di conoscere in ogni momento i dati relativi al numero delle chiamate gestite, alla durata ecc. Gli operatori non qualificati svolgono compiti ripetitivi ed erogano il servizio seguendo le procedure elaborate, i modelli e gli script di risposta, raccogliendo le informazioni presenti nei database. Sebbene il ruolo predominante della tecnologia sull'individuo richiami alla mente le immagini della catena di montaggio del processo produttivo, tuttavia non sempre il call center è sinonimo di standardizzazione, ripetitività, controllo. In alcuni settori, per alcune tipologie di attività e di servizi, non è così veritiera la rappresentazione dei call center come organizzazioni eccessivamente burocratizzate che impiegano lavoratori poco qualificati, i quali svolgono mansioni altamente specializzate sia nella dimensione verticale che in quella orizzontale, in cui i sistemi informativi dettano i ritmi di lavoro e consentono al management di monitorare costantemente i processi di lavoro e le performance. Le mutevoli esigenze e la maggiore competitività del mercato richiedono maggiore personalizzazione dei servizi erogati dalle organizzazioni; occorre, quindi, che i lavoratori siano dotati di competenze superiori e abilità e che si identifichino maggiormente con l'organizzazione stessa, nell'ottica di un più forte orientamento al cliente. Si trasforma così il ruolo del lavo-

ratore *front line*, a contatto diretto con la clientela e per questo considerato un elemento strategico perché capace di sentire e conoscere l'andamento del mercato e di agire come portavoce e rappresentante dell'organizzazione. Molte organizzazioni, infatti, impiegano consulenti specializzati dotati di competenze tecniche più elevate, in grado di fornire assistenza su tematiche specifiche e di gestire problemi complessi. In generale, si potrebbe definire questa tipologia di lavoratori come semi-professionale o *empowered workers* (Winslow, Bramer, 1994). In letteratura, allo stato quasi professionale del lavoratore sono associate migliori condizioni lavorative, vale a dire mansioni progettate in modo da far leva sugli aspetti motivazionali, ricorso al lavoro di gruppo, condivisione degli obiettivi e partecipazione dei lavoratori alle decisioni inerenti il lavoro stesso, oltre a maggiori investimenti in formazione e sviluppo delle risorse. Le ricerche condotte sulle condizioni dei lavoratori nelle attività terziarie hanno rivelato una correlazione positiva tra l'*empowerment* dei lavoratori e i livelli di produttività: ai lavoratori che svolgono compiti più sfidanti, in ambienti di lavoro stimolanti in cui lo sviluppo delle risorse umane è una variabile chiave, sono associati maggiori livelli di produttività rispetto a coloro i quali sono impiegati in ruoli analoghi ma in organizzazioni più burocratiche (Schneider, Bowen, 1993; Schlesinger, Heskett, 1991).

Data la centralità dell'operatore in un'organizzazione come il call center, è interessante indagare quale sia il modello organizzativo adottato prevalentemente nella realtà del comparto stesso. Non è stato chiaramente verificato quale sia il modello più adatto e quali siano i fattori che condizionano la scelta tra la forma burocratica associata alla standardizzazione dei processi e dei prodotti e quella che persegue l'obiettivo, attraverso la *customizzazione*, di focalizzarsi sulle esigenze dei singoli clienti. Dall'analisi della letteratura risulta che, nonostante sembri prevalere il primo modello, l'obiettivo del management delle organizzazioni oggetto di analisi non consiste solo nel minimizzare i costi attraverso la standardizzazione, ma anche nel conciliare questo obiettivo con lo sviluppo delle risorse umane. Si assiste così alla diffusione di una forma ibrida che può essere definita *mass customized bureaucracy* (Frenkel *et al.*, 1998), che concilia gli elementi della standardizzazione con quelli della personalizzazione nei confronti del cliente e le caratteristiche di organizzazione del lavoro di entrambe le forme estreme.

È possibile distinguere i modelli di produzione dei servizi in funzione di quattro dimensioni: l'uso della tecnologia, le competenze e gli *skill* richiesti dall'attività, l'organizzazione del lavoro e le politiche di gestione delle risorse umane (Batt, Moynihan, 2002). Di seguito si descrivono le caratteristiche dei differenti modelli lungo un *continuum* in termini di investimenti in capitale umano e politiche di gestione delle risorse umane: a un estremo si individua il modello classico della produzione di massa, all'altro il modello del servizio professionale, nelle posizioni intermedie una serie di modelli ibridi definiti come *mass customization* (*ibid.*).

Logica burocratica

Si tratta di un modello valido in un ambiente stabile dove è possibile standardizzare il prodotto o il servizio da erogare. L'obiettivo dell'organizzazione è la massimizzazione della produzione e la minimizzazione dei costi: in quest'ottica le mansioni sono progettate in modo da richiedere competenze e conoscenze limitate per il loro svolgimento.

Il processo di lavoro è, infatti, articolato in una sequenza di compiti ripetitivi, altamente standardizzati, in modo da consentire scarsa discrezionalità e limitata autonomia al lavoratore. Nelle organizzazioni di servizi e in particolare nei call center, in cui c'è un'incertezza più elevata dell'output, date le esigenze mutevoli del cliente, si fa ampio ricorso alla standardizzazione delle procedure e delle capacità, e il controllo dei livelli di efficienza è garantito dalla supervisione diretta e dal controllo dei comportamenti dei lavoratori, facilitati dai sistemi informativi. Per quanto riguarda gli aspetti delle risorse impiegate, comunemente le organizzazioni di questo tipo utilizzano lavoratori senza esperienza, poco qualificati, risorse da formare velocemente, spesso attraverso programmi di *training on the job*. Data la ripetitività dei compiti, secondo alcuni autori, per far leva sugli aspetti motivazionali, il management garantisce ai lavoratori come compensazione alti livelli di sicurezza e contratti a lungo termine. Per quanto riguarda le prospettive di carriera, l'avanzamento è associato all'acquisizione di maggiori competenze e abilità ed è correlato a livelli più alti di retribuzione. Il modello burocratico, però, non soddisfa le esigenze delle organizzazioni che necessitano di maggiore flessibilità per andare incontro alle variazioni del numero di clienti, delle loro preferenze ecc.

Logica professionale

Le organizzazioni che continuamente affrontano i cambiamenti e le incertezze dell'ambiente dovuti alla competizione globale, all'evoluzione dei mercati, ai repentini mutamenti della tecnologia ecc. competono contemporaneamente sul prezzo, sulla qualità e sulla soddisfazione dei clienti. A questo scopo le organizzazioni adottano modelli che mescolano livelli di automazione e di ingegnerizzazione dei processi con l'attenzione alla qualità e alla fidelizzazione del cliente. Con l'aumentare della complessità dell'ambiente cresce anche la complessità dei problemi cui gli operatori dei call center devono fare fronte: le attività che sono chiamati a svolgere sono, infatti, più complesse e variabili, il numero di informazioni da gestire più rilevante e i sistemi informativi, altamente integrati, sono più complessi. Tutto ciò comporta una trasformazione dell'organizzazione del lavoro e nella progettazione della microstruttura del lavoro: data la maggiore complessità delle attività, agli operatori saranno richieste competenze specifiche e conoscenze maggiori per rispondere all'eterogeneità e alla variabilità delle tematiche presentate dai clienti. Inoltre, cambia anche il ruolo della tecnologia, che non rappresenta più l'elemento dominante, ma piuttosto diventa complementare al lavoro stesso: non è più solo un mezzo di controllo, ma uno strumento che facilita l'interazione con il cliente e consente soprattutto la diffusione della conoscenza a livello intra e inter-organizzativo. La maggiore complessità delle attività fa sì che gli operatori siano chiamati a interpretare e utilizzare maggiore discrezionalità nella ricerca di soluzioni e di risposte al cliente; in questo modo le conoscenze risiedono nei database, ma soprattutto nelle risorse stesse e nel gruppo a cui il lavoratore appartiene. L'unità organizzativa di base non è più soltanto il singolo ruolo o il singolo compito, ma la relazione tra la persona, le tecnologie e il gruppo di riferimento: il processo di servizio, come già sottolineato, è ancorato allo scambio fondamentale di informazioni tra le persone e i sistemi tecnologici di riferimento, ma anche il team professionale di riferimento rappresenta una fonte e un database di informazioni prezioso, oltre a uno strumento sociale di supporto.

La tabella seguente sintetizza le caratteristiche delle logiche istituzionali che animano il campo organizzativo dei call center.

TABELLA 3.1

Le logiche istituzionali nei call center

	Logica burocratica	Logica professionale
Identità organizzativa	Ruoli	Reputazione personale
Legittimità	Posizione	Competenze
Struttura di autorità	Gerarchia	Professionale
Mission	Efficienza	Orientamento al cliente
Focus	Profitto	Legittimità
Strategia	Aumento profitto/dimensione	Aumento reputazione
Logica di investimento	Ritorno degli investimenti	Capacità personali

Fonte: nostra elaborazione adattata da Thornton (2002).

3.2.4. GLI ATTORI DEL CAMPO

Il concetto di campo organizzativo, punto centrale e comune all'eterogeneo approccio neoistituzionale, supera la visione di settore o comparto: come già detto, il campo è, infatti, definito come «un insieme di organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori chiave, consumatori di risorse e prodotti, agenzie di controllo e altre organizzazioni che producono prodotti o servizi simili» (Powell, DiMaggio, 1991). Si tratta di un concetto più ampio del settore: fanno parte del campo organizzativo le organizzazioni di un'area riconosciuta di vita istituzionale, ma anche i fornitori, i clienti, lo Stato, le associazioni professionali, di consumatori, di imprese ecc. Il campo organizzativo è visto come un universo eterogeneo: ciò implica in primo luogo che una ricerca che intenda focalizzarsi sul processo di cambiamento debba estendersi a tutti gli attori coinvolti nel processo e non possa limitarsi a osservare le singole organizzazioni; inoltre, è più sottile la distinzione tra le organizzazioni che subiscono pressioni e quelle che le esercitano. Il campo è formato da una pluralità di attori che partecipano a un processo di cambiamento di tipo culturale, politico, economico in cui è interessante analizzare come circolano le pressioni,

come vengono recepite e con che velocità di cambiamento (Bonazzi, 2002). Infine, un'analisi sul cambiamento organizzativo si trasforma in una ricostruzione storica della società in cui il cambiamento avviene. L'approccio neoistituzionale sottolinea l'attenzione ai processi di influenza tra i diversi attori che compongono il campo, le cui azioni sono influenzate dai valori e dalle convinzioni formalizzate nell'area di vita istituzionale che si trasmettono e si consolidano attraverso i simboli, i miti, le cerimonie, le credenze (Meyer, Rowan, 1977). Inoltre, un altro elemento che influenza i comportamenti degli attori del campo è costituito dal sistema di regole e relative sanzioni, dalle attività di controllo e di monitoraggio. La crescente omogeneizzazione nei comportamenti e nelle strutture, risultato dell'azione degli attori del campo organizzativo, rappresenta l'isomorfismo: si tratta di un processo attraverso cui tutte le organizzazioni convergono verso forme simili tendendo a uniformarsi all'organizzazione migliore in quanto legittimata dal contesto. Come sottolineato, si distinguono diversi tipi di isomorfismo a seconda delle modalità e della velocità con cui esso si sviluppa.

È interessante, quindi, alla luce delle considerazioni fatte, analizzare il processo di formazione di un campo organizzativo, con particolare attenzione alle pressioni che si generano e che influenzano le organizzazioni e la loro forma, e descrivere le dinamiche del settore esaminando gli aspetti strategico-organizzativi dei call center.

Gli attori che popolano il campo organizzativo, oltre le organizzazioni che offrono servizi di call center in outsourcing, sono:

- lo Stato
- le aziende committenti
- i lavoratori
- le organizzazioni sindacali
- i call center in house
- le associazioni di categoria.

Lo Stato è un attore importante del campo e con la funzione di regolatore influenza i comportamenti dei call center. Attraverso il ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, infatti, disciplina le tipologie di contratto applicabili ai lavoratori e controlla il rispetto della normativa. Soprattutto nella prima decade degli anni Duemila il ministero del Lavoro ha avuto un forte impatto sull'organizzazione dei call center: il governo ha avviato, infatti, un più ampio intervento pubblico volto a invertire la tendenza verso la precarizzazione dei

rapporti di lavoro, alla lotta alle attività irregolari nel mercato del lavoro in generale. In particolare, influenzano il campo organizzativo tutti i riferimenti normativi relativi al mercato del lavoro in generale e, durante il 2006, le novità introdotte dalla legge finanziaria 2007 e alcuni chiarimenti apportati dalla circolare n. 17 del 14 giugno 2006 relativi alla disciplina dei contratti a progetto utilizzati nei call center.

Con la circolare n. 17 del 14 giugno 2006, che ha come oggetto le collaborazioni coordinate e continuative nelle modalità a progetto (artt. 61 ss., D.lgs. 276/2003), il ministero del Lavoro e della Previdenza sociale interviene per fornire alcune indicazioni operative relative al settore dei call center. Già con la circolare n. 1/2004 il ministero del Lavoro aveva fornito con specifico riferimento ai contratti citati alcune indicazioni di carattere generale utili al corretto accertamento da parte degli organi di vigilanza. L'intervento del ministero si è reso necessario per specificare e chiarire alcuni aspetti relativi a tipologie di attività specifiche come appunto i call center. L'applicazione, infatti, dell'art. 61 del D.lgs. 276/2003 e delle successive modifiche e integrazioni ha sollevato una serie di criticità emerse soprattutto durante l'attività di vigilanza e controllo esercitata dal ministero del Lavoro. La circolare è prescrittiva e vale per tutto il personale ispettivo; come atto amministrativo non supera la legge né introduce innovazioni, ma è esplicativa e applicativa della normativa in vigore (artt. 61 ss., D.lgs. 276/2003). La circolare si rivolge, quindi, soprattutto al personale che effettua le ispezioni nelle aziende in oggetto per cercare di uniformare i criteri di valutazione. L'intervento del ministero indica, quindi, una forte esigenza di disciplinare un'importante realtà occupazionale che fa largo uso di forme di lavoro flessibili. L'obiettivo della circolare è quello di fare chiarezza nel settore dei call center che continua a fare largo uso dei contratti di collaborazione autonoma, nonostante l'entrata in vigore del decreto legislativo e l'introduzione del contratto di lavoro a progetto: la finalità è quella di delimitare l'uso delle collaborazioni alle sole prestazioni realmente autonome perché effettivamente riconducibili alla realizzazione di un programma o di un progetto o di fasi di esso. Un progetto o un programma di lavoro possono essere individuati anche nell'ambito delle attività di call center purché si identifichi un risultato che l'operatore è tenuto a eseguire entro un termine predefinito con la possibilità di determinare il ritmo di lavoro autonomamente. Secondo la circolare, il progetto deve essere individuato con riferimento a una

campagna specifica la cui durata rappresenta la durata stessa del contratto di lavoro a progetto. La circolare fa riferimento alla distinzione tra attività *inbound* e *outbound* svolte dai call center, individuando nelle campagne *outbound* la possibilità di configurare un progetto o un programma di lavoro nell'ambito del quale il collaboratore ha il compito di rendersi attivo nel contattare l'utenza di un prodotto o servizio riconducibile a un singolo committente.

Nell'ambito di un progetto ad ampio raggio verso la stabilizzazione che coinvolge tutti i settori e tutti i lavoratori precari, che ha come protagonista il comparto dei call center, il ministero è intervenuto con una campagna su tutto il territorio nazionale per spiegare la circolare, mettendo in moto azioni per aiutare le organizzazioni nel percorso verso la stabilizzazione. In quest'ottica si inserisce anche la proposta della creazione di un database informatico per tutte le aziende call center.

Anche l'art. 178 della finanziaria 2007 ha introdotto alcune misure per favorire la stabilizzazione dei rapporti di lavoro, facilitando la trasformazione dei co.co.co. oppure co.co.pro. in lavoro subordinato, a seguito di accordi aziendali o territoriali tra il datore di lavoro e le organizzazioni sindacali fino al 30 aprile 2007. La misura favorisce la regolarizzazione dei rapporti di collaborazione coordinata e continuativa anche a progetto, dando la possibilità ai committenti di trasformare le posizioni irregolari in contratti di lavoro sia a tempo indeterminato che a termine (per un periodo non inferiore a 24 mesi) versando un contributo straordinario integrativo⁴ per il periodo pregresso godendo di alcune agevolazioni.

Per quanto riguarda le organizzazioni di categoria, l'8 gennaio 2002 si è costituita Assocallcenter, associazione dei call e contact center in outsourcing, aderente a Confcommercio, che rappresentava 18 imprese. Nel 2005 dall'unione di Assocallcenter e Aicco è nata Assocontact, costituita in ambito Confindustria, che al maggio 2006 contava 75 imprese che offrivano servizi di call center per conto terzi.

L'obiettivo dichiarato dall'associazione è quello di promuovere lo sviluppo del settore, tutelandone gli interessi sociali ed economici, favorire le relazioni tra le aziende associate per risolvere problemi

4. È previsto che il datore di lavoro versi la metà della quota di contribuzione dovuta, nonché la possibilità di integrare, con risorse pubbliche, la posizione contributiva dei lavoratori fino al raggiungimento del livello contributivo previsto per i lavoratori dipendenti.

comuni, promuovere l'applicazione e la diffusione di normative che favoriscano lo sviluppo del settore, favorire la creazione di accordi, intese con organismi sindacali, enti, PA.

Comportamenti e strategie degli attori

Il 4 marzo 2004 è stato firmato il primo contratto di lavoro dei dipendenti delle imprese di call center in outsourcing⁵. L'accordo è stato siglato da Assocalcenter-Confcommercio e Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltucs Uil, e sostituisce alcune parti del Ccnl del terziario. Nello specifico, il contratto definisce tutte le figure presenti nell'ambito di attività dei call center; prevede una fase transitoria di due anni per l'adeguamento economico ai minimi tabellari; pone alcune limitazioni e flessibilità alternative, al fine di consentire alle imprese di essere più competitive. La percentuale complessiva dei contratti a tempo determinato o in somministrazione sul totale dei dipendenti è fissata al 40%; per quanto riguarda le collaborazioni, sono previsti un monitoraggio costante, in raccordo con le organizzazioni sindacali, tenendo anche conto dell'attuale sviluppo legislativo, e una diminuzione dell'utilizzo di questo istituto nell'arco della valenza contrattuale. Nella sostanza, il contratto introduce un monte ore mensile, un minimo retributivo, la maternità, la pausa di 15 minuti ogni due ore di lavoro e anche la liquidazione. Il lavoratore che opera in un call center, dunque, deve seguire un orario di lavoro pari a 3 ore al giorno e 60 ore mensili. Inoltre, chi negli ultimi sei mesi ha già avuto una collaborazione in atto potrà avvalersi del diritto di prelazione nel caso in cui il contratto gli venga rinnovato; la stessa proroga non potrà avere una durata inferiore ai sei mesi. In caso di malattia sono previste prestazioni definite tra le parti e i costi saranno totalmente a carico del committente. Il pacchetto di nuove regole, tuttavia, ha riguardato solo 10.000 lavoratori circa poiché a firmare l'accordo sono state soltanto 32 imprese dell'Assocalcenter⁶.

Il 4 ottobre 2006 è stato siglato un avviso comune sull'emersione del lavoro a progetto tra il ministero del Lavoro, i sindacati, Confindustria, unitamente all'Assocontact, con il quale sono state stabilite

5. Per quanto riguarda i lavoratori dei call center in house seguono la contrattazione a cui è legata l'azienda stessa.

6. Queste regole hanno fatto sì che si sospendesse l'applicazione della legge Biagi concedendo una proroga dei contratti di collaborazione coordinata e continuativa fino al 31 ottobre 2005.

le procedure per favorire l'attuazione delle istruzioni contenute nella circolare n. 17 in tutte le aziende del settore call e contact center. La prima azione, successiva alla firma dell'avviso per la stabilizzazione, è stata la creazione di un osservatorio costituito dai soggetti che hanno firmato l'avviso necessario per definire e delimitare i confini del settore. Il primo obiettivo è la costruzione di una banca dati delle aziende che offrono e ricevono servizi di call center per monitorare l'applicazione della normativa. L'elenco a cui l'osservatorio ha iniziato a lavorare è formato da 705 aziende (si tratta di call center in house e in outsourcing) individuate attraverso il settore economico di appartenenza⁷, incrociate con l'elenco delle aziende iscritte ad Assocontact e con le aziende monitorate dall'Isfol che hanno denunciato nel 2006 almeno un rapporto di lavoro. Secondo il database risulterebbero assunti 251.202 lavoratori e 24.000 collaboratori di cui 16,363 con contratti di lavoro in somministrazione.

3.2.5. I RISULTATI DELLA RICERCA

Le caratteristiche delle imprese del comparto

Le imprese che offrono servizi di call center per conto di terzi assumono prevalentemente la forma della società a responsabilità limitata (61%), il 25% sceglie la forma di società per azioni, il 6% quella di società di persone. La quasi totalità delle imprese è costituita da società di capitale, una piccola percentuale assume anche la forma di società di persone, in particolare nel campione indagato sono cinque. L'eterogeneità delle forme giuridiche riscontrate è dovuta anche all'assenza di particolari vincoli o limitazioni posti dalla legislazione. Per quanto riguarda la distribuzione geografica delle sedi legali, le regioni più rappresentative sono la Lombardia e il Lazio, dove è insediato in totale il 56% delle imprese del campione. Segue il Piemonte, dove sono localizzate le sedi di 10 società.

Si può, inoltre, osservare come, limitatamente alle 75 imprese indagate, in alcune regioni non sia localizzata alcuna società, in particolare in Sardegna, nelle Marche, in Molise, in Valle d'Aosta, regioni che, come confermato dai dati presentati nel corso del lavoro, ospitano il numero

7. Il codice Ateco 74.86.0 che caratterizza le imprese di call center non rappresenta una condizione sufficiente a individuare le aziende: poche imprese, infatti, che offrono servizi di call center in outsourcing sono registrate con questo codice.

minore di call center e di postazioni operatore. Per quanto riguarda la distribuzione per macroaree, le sedi legali sono concentrate prevalentemente nell'Italia settentrionale (51%), a seguire il Centro (35%), infine il Sud (15%).

Secondo le stime il settore ha generato nel 2005 un fatturato totale di 673 milioni di euro, in crescita rispetto ai valori degli anni precedenti anche se a tassi decrescenti. Per quanto riguarda i dati relativi al fatturato⁸ delle aziende considerate, risulta essere superiore a 200 milioni di euro. Dall'analisi della distribuzione del fatturato per profilo dimensionale risulta che la classe più numerosa è rappresentata dalle aziende il cui fatturato è inferiore ai 5 milioni di euro, seguita dalla classe 5-10 milioni; poche imprese hanno un fatturato compreso tra i 20 e i 50 milioni di euro, altrettanto poche realizzano un fatturato superiore ai 50 milioni di euro. Un ruolo significativo è svolto, quindi, dalle società piccole e molto piccole che operano sul territorio spesso attraverso un'unica sede operativa.

Un altro dato interessante è rappresentato dall'anno di costituzione: il comparto risulta formato per la maggior parte dopo la seconda metà degli anni Novanta e si è continuato a sviluppare con nuove costituzioni nei primi anni Duemila. Qualche call center ha fatto la sua apparizione nel mercato già alla fine degli anni Ottanta.

Più complessa risulta l'analisi relativa ai lavoratori impiegati: il numero dei dipendenti delle organizzazioni non è sempre disponibile, ancora più difficile stabilire il numero dei lavoratori impiegati con forme di lavoro diverse dal contratto a tempo indeterminato. Secondo i dati del ministero del Lavoro, risultano impiegati nell'intero comparto dei call center⁹ poco più di 250.000 lavoratori dipendenti, a cui si aggiungono circa 23.000 lavoratori impiegati con contratto a progetto e 16.000 con contratto in somministrazione; data la difficoltà nello stabilire il numero esatto di organizzazioni che operano nel settore, è chiaro che le stime relative al numero di lavoratori, soprattutto quelli atipici, sono destinate ad aumentare. Obiettivo comune ai diversi attori del campo è quello di effettuare un vero e proprio censimento dei call center che operano in Italia: il ministero del Lavoro, con la collaborazione dei sindacati e delle associazioni di categoria, ha messo a punto, infatti, un piano per la creazione di un database da cui partire per avviare la regolarizzazione e la stabilizzazione dei lavoratori precari. Anche l'Assocontact ha interesse a

8. I dati sono relativi a 55 delle 75 aziende che fanno parte dell'associazione.

9. I dati in questo caso si riferiscono sia ai call center in house sia a quelli in outsourcing.

fare chiarezza e ordine nel comparto per individuare e garantire il rispetto degli standard di qualità.

Dall'analisi delle caratteristiche organizzative delle imprese del comparto si evidenzia un elevato grado di isomorfismo organizzativo: le organizzazioni presentano, infatti, una certa uniformità nella struttura. Alla luce della prospettiva neoistituzionale sono tre i fattori che spingono maggiormente i call center verso l'isomorfismo organizzativo. Il primo elemento è legato alle pressioni normative relative al complesso di norme e regole che caratterizzano il comparto e alla presenza nelle diverse organizzazioni di attori che possiedono uno stesso background culturale e professionale. Le esperienze e la formazione del management dei call center caratterizzate da valori e linguaggi comuni conducono a una maggiore uniformità nelle caratteristiche organizzative. Il secondo elemento è riconducibile al percorso imitativo: le società tendono a imitare le forme organizzative considerate di successo o comunque legittimate dal contesto istituzionale. Il terzo fattore è rappresentato dalle pressioni istituzionali: pur in assenza di un condizionamento legislativo che ponga vincoli particolari relativi alle caratteristiche organizzative, la spinta all'isomorfismo dettata dalla legislazione in materia di lavoro ha un forte impatto sulle scelte organizzative. Un esempio è costituito dall'introduzione dell'informativa sulla privacy per le attività *inbound*, che ha come finalità la semplificazione dei livelli di garanzia e impatta sulle dinamiche di rapporto fra committente ed erogatore: l'introduzione di questa normativa ha fatto nascere l'esigenza di creare nuove figure che se ne occupino; in particolare, l'associazione gioca un ruolo chiave nei processi isomorfici, in quanto spinge le associate a conformarsi sottolineando l'importanza di nominare nei call center un *privacy officer*, ovvero una persona responsabile in materia che controlli il corretto utilizzo dei dati dal *front office* al *back office*.

La struttura organizzativa che caratterizza la maggior parte dei call center presenta una bassa complessità e una limitata articolazione verticale: le attività sono raggruppate secondo una logica funzionale che determina la creazione di unità organizzative che racchiudono competenze di tipo specialistico.

La forma funzionale adottata permette di risolvere le interdipendenze di scala e di specializzazione; per la gestione delle interdipendenze residue si utilizza una serie di meccanismi di integrazione per gestire i problemi relativi al coordinamento e al governo delle interdipendenze. In particolare, si privilegiano meccanismi collettivi e di tipo temporaneo:

dall'indagine svolta risulta, infatti, che lo strumento più utilizzato e flessibile è la riunione, convocata per elaborare e implementare la strategia o per risolvere nuovi problemi. Molte delle riunioni sono di tipo gerarchico, utilizzate cioè per comunicare ai membri dell'organizzazione alcune decisioni già prese dal vertice, ma in alcuni casi si evidenzia l'utilizzo di riunioni di coordinamento, che comportando il coinvolgimento di attori provenienti da unità diverse rappresenta la possibilità di scambiarsi idee rispondendo anche all'esigenza di migliorare il clima aziendale. Molto spesso all'interno del call center la riunione ha finalità informative ed è utilizzata come strumento per motivare le risorse più operative e condividere valori comuni: è un'occasione che le risorse più operative hanno per essere informate, per scambiarsi opinioni ecc. Un altro strumento di coordinamento temporaneo utilizzato è la *task force*: in alcuni casi, infatti, per la risoluzione di problemi specifici, per il lancio di nuove campagne si utilizzano *task forces* formate dai responsabili delle unità funzionali. Raramente, invece, si evidenzia la presenza di strumenti di tipo permanente come i comitati, presenti in strutture di maggiore dimensione e con una struttura più articolata sia nella dimensione verticale sia in quella orizzontale.

Per quanto riguarda i sistemi informativi, è stato già sottolineato come questi giochino un ruolo chiave nel call center, organizzazione basata sull'integrazione della tecnologia della comunicazione e di quella *computer based* per la gestione di tutti i processi aziendali. Oltre agli strumenti per la gestione dei database dei clienti, a quelli di gestione del personale o a quelli utilizzati per la contabilità, alcune delle organizzazioni considerate dispongono di un sito internet. In alcuni casi si tratta di siti strutturati che offrono una presentazione dell'azienda, informazioni dettagliate relative ai servizi offerti, alla tecnologia utilizzata, alle aziende clienti, spesso è offerta anche la possibilità agli operatori di inviare il proprio curriculum online. Raramente sono presenti sul sito dati relativi alla struttura organizzativa o dati economici. È necessario sottolineare che il 20% circa delle aziende considerate non dispone di un sito internet al momento della rilevazione. Inoltre, anche i call center di minori dimensioni spesso con un'unica sede sono dotati di una rete intranet utilizzata prevalentemente come strumento di comunicazione interna, per condividere informazioni e database; nel caso di organizzazioni con più sedi la rete intranet assume un ruolo ancora più importante nella comunicazione intra-organizzativa.

3.2.6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Questo studio estende l'analisi istituzionale al cambiamento organizzativo analizzando l'impatto che il passaggio da una logica burocratica a una logica professionale ha avuto sull'organizzazione e sulla gestione delle risorse umane all'interno dei call center in outsourcing.

Per esaminare la questione si sono individuate due logiche prevalenti tra loro in competizione, quella burocratica e quella professionale, che corrispondono a differenti strutture organizzative, differenti strategie e diversi modelli di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane. Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, è possibile affermare che la logica burocratica non è più dominante in quanto le organizzazioni in oggetto sono sempre più spinte da una logica di tipo professionale. Il management dei call center considerati ritiene, ad esempio, che ci siano aree di formazione dedicata agli operatori non adeguatamente sviluppate. In particolare, l'esigenza più sentita è quella di accrescere non tanto le competenze di tipo tecnico e specialistico quanto le capacità di *problem solving* e di *team building*. Inoltre, un dato interessante è rappresentato dall'attenzione che il management mostra verso la gestione delle risorse, in particolare per il tema della motivazione. L'attenzione è focalizzata su strumenti diversi dagli incentivi economici: tra i più utilizzati hanno un peso rilevante i bonus e i riconoscimenti simbolici, ma grande attenzione è rivolta al clima aziendale e alle occasioni per promuovere la socializzazione. Laddove è possibile date le caratteristiche strutturali, anche l'ampliamento delle mansioni e le opportunità di carriera giocano un ruolo chiave.

Dall'analisi del comparto e dalle interviste effettuate si evidenzia che le organizzazioni oggetto di studio si trovano in una fase di transizione in cui si sta abbandonando la logica burocratica in passato dominante.

È interessante, inoltre, notare come i processi decisionali siano legati al campo organizzativo, non solo attraverso la dipendenza dalle risorse, ma grazie alla cultura; nel senso che le logiche istituzionali hanno la capacità di moderare la vulnerabilità delle organizzazioni nei confronti della dipendenza dalle risorse e dalla competizione per le stesse (Thornton, 2002).

Le logiche istituzionali creano pressioni verso il cambiamento organizzativo strutturando l'attenzione dei *decision maker* (Ocasio, 1997; Thornton, 2002). I risultati suggeriscono che la contrapposi-

zione tra la logica burocratica e quella professionale crei forti pressioni verso il cambiamento: nel momento in cui una logica prevale, questa influenza la struttura e la strategia organizzativa focalizzando l'attenzione dei *decision maker* verso quelle caratteristiche considerate coerenti con la logica stessa. Le organizzazioni sono strutture sociali che seguono modelli istituzionali (Scott, 1995): quelle coerenti con la logica istituzionale dominante hanno più probabilità di essere legittimate dal contesto sociale, saranno più competitive e meno soggette a pressioni verso il cambiamento organizzativo. In ogni caso è difficile valutare il grado di legittimità o di competitività di un'organizzazione paragonandolo a uno standard assoluto; è possibile, infatti, effettuare un confronto attraverso le percezioni di altri *decision maker* e con organizzazioni in contesti storicamente e culturalmente differenti (Amburgey, Dacin, 1994; Thornton, 2002).

Per quanto riguarda la presenza di isomorfismo tra le organizzazioni oggetto di studio, una possibile chiave di lettura è fornita dalla cornice neoistituzionalista: la spinta verso l'isomorfismo organizzativo è riconducibile alla spinta di pressioni istituzionali e di pressioni competitive. Quanto più forti sono le pressioni istituzionali e competitive a cui è soggetto il campo tanto maggiore sarà il suo grado di istituzionalizzazione e, quindi, la tendenza all'isomorfismo.

Non essendoci una legislazione specifica che disciplini o che regoli la nascita dei call center, la pressione regolativa non ha avuto un forte impatto sulla creazione e sull'evoluzione del campo. Poiché le risorse umane rappresentano l'elemento cardine dei call center, la legislazione del mercato del lavoro impatta enormemente sulle scelte strategico-organizzative di queste organizzazioni. Inoltre, le decisioni sulla stabilizzazione dei contratti avranno sicuramente un impatto sulle organizzazioni del comparto e sull'evoluzione del campo: probabilmente si assisterà a una fase di cambiamento nella composizione del mercato, l'obbligo di assumere gli operatori con contratto a tempo indeterminato farà uscire dal mercato alcune realtà, forse quelle che effettuavano una concorrenza attraverso il ribasso dei prezzi grazie al ricorso a manodopera a basso costo. Inoltre, renderà difficile la competizione anche per le organizzazioni di piccole dimensioni che offrono servizi di qualità che hanno bisogno però di utilizzare forme di lavoro flessibili (data la natura del servizio). La pressione normativa ha un forte impatto sull'insieme di norme, di valori, sul linguaggio, sui modelli di comunicazione: tutte le organizzazioni di call center utilizzano un lin-

guaggio standardizzato, utilizzano figure professionali simili per competenze, per livello di istruzione, utilizzano tecnologie simili e le stesse procedure.

Un'altra spinta verso l'omogeneizzazione è data dalla volontà dell'associazione di categoria, d'accordo con i sindacati, di utilizzare un unico contratto a cui fare riferimento. L'associazione si presenta, infatti, come unico interlocutore con cui iniziare una contrattazione collettiva: l'obiettivo è quello di introdurre quote di flessibilità e procedure di costruzione di un contratto che, a garanzia di un ingresso graduale nel mercato, potrebbe essere un allegato a un contratto nazionale di riferimento già esistente. Dalle interviste si evince, infatti, che nel breve periodo molte imprese adotteranno il contratto delle telecomunicazioni.

3.3

Logiche in competizione nel settore sanitario italiano.

Le partnership pubblico-privato come opportunità di cambiamento e integrazione di logiche

3.3.1. OBIETTIVI E METODOLOGIA¹⁰

Come è noto nella letteratura organizzativa, il cambiamento è parte integrante della gestione corrente, non solo nelle aziende che operano in contesti industriali altamente competitivi, ma anche in quelle che con diverse forme organizzative erogano servizi pubblici per la collettività.

Negli ultimi anni il sistema sanitario italiano si è reso protagonista di un processo innovativo che ha generato profonde trasformazioni in termini sia culturali sia politici, avviando così un percorso di cambiamento istituzionale che ha portato all'adozione, in maniera sempre più diffusa, di forme "privatistiche" di gestione del servizio sanitario pubblico (Anselmi, 2003).

Caratteristica peculiare di queste forme privatistiche, in particolare delle società miste, è la contemporanea presenza di una logica professionale e di una logica manageriale nella gestione e nell'organizzazione del servizio sanitario.

10. Il presente paragrafo è stato redatto da Caterina Galdiero.

Questo fenomeno rappresenta una novità assoluta per il sistema sanitario accrescendo l'interesse verso queste realtà aziendali che, nel processo di trasformazione da soggetto pubblico a soggetto privato, devono riuscire a gestire e coordinare le logiche coesistenti, poiché l'erogazione di servizi di qualità sarà il risultato di una combinata e coordinata operatività di logiche istituzionali e manageriali (Friedland, Alford, 1991; Powell, 2000; Barnett, Perkins, Powell, 2001), in particolare di quelle professionali e manageriali (Scott *et al.*, 2000).

Sulla base di queste considerazioni, l'obiettivo della ricerca è duplice: da un lato esaminare all'interno delle società miste in sanità in che modo operano e coesistono la logica professionale e quella manageriale; dall'altro comprendere come nelle PPP le due logiche combinate generano processi di cambiamento. Tale ricerca si propone, attraverso lo studio di casi, di analizzare il fenomeno considerando che nel settore sanitario pubblico la coesistenza e l'integrazione tra le logiche messe in evidenza rappresenta un tema critico.

Il metodo dell'analisi di casi utilizzato nella ricerca è ritenuto il più adatto a indagare un fenomeno attuale all'interno del suo contesto reale, dove molteplici sono le variabili considerate e i metodi di raccolta dei dati. Questo metodo consente meglio di altri di considerare il contesto e di osservare i diversi livelli di analisi interconnessi (Pettigrew, 1990).

Inoltre, al presente lavoro è stata applicata la cosiddetta "triangolazione" ossia il processo che utilizza una moltitudine di fonti e di metodi di raccolta dei dati per chiarire i singoli concetti (Stake, 2000; Lofland *et al.*, 2006). La realizzazione dell'indagine ha integrato, infatti, una pluralità di strumenti: l'analisi bibliografica, l'effettuazione di interviste semi-strutturate ai principali attori dei fenomeni indagati, l'analisi di documenti aziendali e amministrativi (statuto, carta dei servizi, report ottenuti dal gestore, documenti relativi alla programmazione-controllo, lettere/comunicazioni).

La ricerca, condotta tra il 2008 e il 2009¹¹, è caratterizzata da una serie di fasi: nella prima si è proceduto all'analisi della bibliografia, dei principali studi e ricerche sul tema, lavoro che ha rappresentato la guida per il confronto con le realtà osservate. Durante la seconda fa-

11. Si sottolinea che ruoli e posizioni organizzative, scelte decisionali, tracce di interviste riportate, dati, numeri relativi al personale, tipologie di strutture organizzative, dinamiche e comportamenti adottati in funzione di riferimenti legislativi sono da circoscrivere allo specifico spazio temporale in cui è avvenuto lo studio dei casi.

se, poi, si è definita la struttura del lavoro e si è proceduto a selezionare i casi oggetto di analisi. La selezione dei *case studies* è stata compiuta tenendo conto di due elementi fondamentali: (a) le società a capitale misto pubblico-privato con assistenza diretta ed erogazione dei servizi sanitari essenziali e (b) la presenza di attività di monitoraggio. Nella terza fase, poi, si è proceduto, utilizzando le fonti primarie e secondarie citate, alla raccolta dei dati e alla loro codifica e analisi. In questa fase sono state condotte le interviste semi-strutturate agli attori chiave dei processi di cambiamento (direttore generale, direttore amministrativo e sanitario ecc.) e si è partecipato a riunioni formali e incontri non pianificati. Nell'ultima fase si è passati alla revisione dei casi attraverso la discussione e la partecipazione attiva di ciascuno dei referenti per la ricerca all'interno delle realtà aziendali studiate, per ridurre eventuali distorsioni interpretative.

3.3.2. LOGICHE IN COMPETIZIONE NELLA LETTERATURA

Il cambiamento costituisce un fenomeno complesso a cui nessuna organizzazione riesce a sottrarsi (Burke, 2002; Burnes, 2004; Todnem, 2005; Rebora, Minelli, 2007). Il concetto di cambiamento inteso come processo in cui attori, eventi e azioni si muovono nel tempo in un contesto determinato (Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001) mette a dura prova il management di aziende private e pubbliche, tanto da richiedere lo sviluppo di specifiche competenze e abilità. La crescente attenzione nei confronti del tema in campo organizzativo deriva da un contesto in continua trasformazione; chi si occupa di progettazione organizzativa, quindi, è chiamato ad affrontare la gestione dei processi di cambiamento (Consiglio, 2007).

È necessario, inoltre, fare riferimento agli strumenti che possono essere utilizzati per compiere i processi di cambiamento organizzativo: si può trattare di interventi sull'assetto organizzativo, sui meccanismi di relazione o sulle risorse umane e sui valori (ivi). L'utilizzo degli strumenti che intervengono sui meccanismi di relazione, che a livello aziendale possono essere rappresentati ad esempio dall'introduzione di gruppi temporanei o di nuovi meccanismi di coordinamento, ha l'obiettivo di ridisegnare i processi decisionali e di modificare i processi all'interno dell'organizzazione. Inoltre, gli interventi sui meccanismi di relazione rappresentano uno strumento per modificare le relazioni di potere all'interno

dell'organizzazione, ad esempio ridistribuendolo tra i diversi attori organizzativi.

Per quanto riguarda l'approccio neoistituzionale, una parte degli studi più recenti ha focalizzato l'attenzione sul concetto delle logiche in contrapposizione (Friedland, 2012; Lounsbury, 2002; Thornton, 2002; 2004; cfr. PAR. 3.2.3). Il concetto di logica solitamente fa riferimento a valori e regole che strutturano e guidano i processi decisionali. A livello organizzativo, le logiche possono focalizzare l'attenzione dei *decision maker* su un set delimitato di temi e di soluzioni (Ocasio, 1997) che portano a decisioni coerenti con le logiche che rinforzano l'identità organizzativa esistente e le strategie (Thornton, 2002). Gli studi e le ricerche attuali sul tema delle logiche in contrapposizione tendono a enfatizzare come una logica dominante dia forma alle organizzazioni di un campo, rinforzando la nozione di stabilità e istituzionalizzazione che riporta alle prime formulazioni della teoria neoistituzionale (Reay, Hinings, 2005).

Per quanto riguarda il contesto sanitario la letteratura sul tema non si presenta uniforme. Infatti, Scott e Meyer (1983) sostengono che le due logiche (professionale e manageriale) difficilmente coesistono, perché le organizzazioni sanitarie devono cercare costantemente di far fronte, da un lato, all'esigenza di legittimazione, dall'altro, a quella di efficienza. L'analisi empirica condotta nella sanità americana ha dimostrato, infatti, come le due logiche si siano alternate nel tempo prevalendo l'una sull'altra.

In realtà, da un lato gli ambienti tecnici, con logiche manageriali, e dall'altro quelli istituzionali, con logiche professionali, operano pressioni alle quali queste organizzazioni devono rispondere, se vogliono sopravvivere, attuando processi di cambiamento (D'Aunno, Succi, Alexander, 2000). Se gli ambienti tecnici esercitano un controllo sull'output delle organizzazioni, quelli istituzionali premiano invece le organizzazioni per aver istituito processi e strutture corrette, non per la quantità e la qualità del loro output (Scott, Meyer, 1991; D'Aunno, Succi, Alexander, 2000).

Orrù *et al.* (1991) cercano di ampliare l'orizzonte del neoistituzionalismo dal punto di vista empirico e teorico, sfidando il presupposto corrente della dicotomia o del necessario antagonismo tra ambienti tecnici e ambienti istituzionali. Le componenti istituzionali e tecniche non sono necessariamente in contrasto ma possono convergere armoniosamente nel plasmare le attività organizzative. Il dibattito

da un lato sulla convergenza delle due logiche tecniche e istituzionali nelle aziende sanitarie pubbliche come fonte di cambiamento e dall'altro sulla necessità di adottare logiche manageriali/tecniche in contesti istituzionali è in corso da tempo, fin dall'avvio del processo di "aziendalizzazione".

3.3.3. IL CONTESTO ISTITUZIONALE DI RIFERIMENTO: LOGICHE A CONFRONTO NELLE SOCIETÀ MISTE IN SANITÀ¹²

La crescente attenzione nei confronti del tema del cambiamento in campo sanitario deriva dalla frequenza con cui gli attori sono stati chiamati a gestire operazioni di trasformazione più o meno complesse, provocate da modificazioni rapide e di forte impatto manifestatesi nello scenario tecnologico, politico e sociale.

Nell'ultimo ventennio, il sistema sanitario italiano, con il processo di aziendalizzazione, ha vissuto un importante cambiamento istituzionale. In particolare, la difficoltà a reperire risorse necessarie a garantire l'efficacia delle strutture ospedaliere nonché a evitare la chiusura di quelle situate in aree a minore densità abitativa ha portato alla sperimentazione di modelli organizzativi che prevedono una crescente partecipazione di soggetti privati nella gestione degli ospedali.

Le società miste, in misura maggiore rispetto alle altre forme di sperimentazioni e alle altre tipologie di organizzazioni sanitarie, spingono a soffermarsi su un aspetto di particolare interesse, rappresentato dal fatto che in queste forme "privatistiche" è presente sia la logica professionale che quella manageriale, influenzando la gestione e l'organizzazione del servizio sanitario.

La presenza delle due logiche, soprattutto dopo il processo di aziendalizzazione del 1992, non è un fenomeno tipico del mondo sanitario, ma in queste realtà appare più accentuato ed evidente.

In Italia prima del 1992¹³ la logica dominante che guidava i comportamenti delle organizzazioni partecipanti al campo era incentrata sul sistema di valori e di principi della professione medica. Tutte le azioni e i comportamenti messi in campo dal governo e dalle Regioni erano orga-

12. Il paragrafo è stato redatto da Caterina Galdiero.

13. Nel 1992 il governo italiano dà il via al processo di aziendalizzazione trasformando profondamente il sistema sanitario (D.lgs. 502/92 e D.lgs. 517/93).

nizzati attorno alla relazione medico-paziente che rappresentava la componente principale ed esclusiva del sistema sanitario italiano.

Dopo il 1992 si assiste, con il processo di riforma del Servizio sanitario nazionale (SSN), a un profondo cambiamento. In primo luogo, le Regioni sono chiamate a sviluppare principi di indirizzo secondo logiche di tipo aziendale. Il processo di ridefinizione delle strutture del campo è accompagnato dallo sviluppo di una nuova logica istituzionale definita *managerial-market* che, a differenza di quella tecnica propria della professione medica, esalta i criteri di efficienza e di contenimento dei costi ed è caratterizzata da standard di qualità del servizio sanitario non solo di tipo medico-professionale ma anche di efficienza e di efficacia.

Bisogna osservare, in realtà, che la logica professionale e quella manageriale descritte nella TAB. 3.2 coesistono in entrambe le fasi storiche. Ciò che si modifica è la dominanza dell'una sull'altra. Infatti il criterio aziendale di contenimento dei costi e di efficienza delle pratiche viene lentamente introdotto nel campo come logica secondaria, per poi passare in posizione dominante alla fine degli anni Novanta: oggi la logica professionale non prevale più su quella manageriale.

Questa inversione di tendenza ha generato nella sanità pubblica un lungo processo di conflitto, mai sanato, che ha creato forti resistenze al cambiamento. Tuttavia, gli ampi spazi di inserimento per logiche e dinamiche di mercato hanno aperto la strada a nuovi soggetti privati nella gestione del servizio sanitario. Difatti con la legge del 1992 la sanità pubblica ha accolto forme di collaborazione pubblico-privato e nel 2001 la normativa ha accelerato il fenomeno.

Nelle società miste la composizione proprietaria, formata generalmente dal 51% del soggetto privato e dal 49% di quello pubblico, comprende entrambe le logiche istituzionali. La convivenza di soggetti diversi, con interessi spesso in conflitto, tende inevitabilmente a riflettersi sulle modalità di gestione delle strutture e sulle difficoltà di coordinamento dei diversi interessi, per un servizio sanitario di qualità.

La difficoltà che le due logiche mostrano nell'agire in una direzione comune sorge anche, come suggerisce Stinchcombe (1965), dall'esistenza di caratteristiche di imprinting di aspetti strutturali fondamentali che variano in base al momento della fondazione e rimangono costanti nel tempo. Questo ha determinato nelle strutture sanitarie pubbliche una forte rigidità nel corso del tempo (proprio perché la logica manageriale è subentrata solo in un secondo momento). Diversamente nelle società miste, che non possono prescindere

dall'esistenza di una relazione stretta tra soggetto pubblico e privato e dove la componente manageriale è fortemente radicata sin dall'inizio, le due logiche possono coesistere e convergere, in quanto, secondo il processo di imprinting, nuove forme organizzative acquisiscono al momento della loro fondazione caratteristiche che tendono a mantenere nel tempo.

TABELLA 3.2

Confronto tra logiche istituzionali e pratiche associate

	Pre-1992 Logica professionale	Post-1992 Logica managerial-market
Sistema di credenze	<p>Nel sistema domina l'esclusiva relazione medico-paziente. La qualità del servizio sanitario è sotto il controllo dei medici. Il servizio sanitario viene erogato in base agli indirizzi del medico. L'obiettivo primario è fornire tutti i servizi necessari alla cura del paziente.</p>	<p>Il paziente diventa cliente-utente-consumatore. La qualità del servizio è determinata attraverso forze di quasi mercato. Il servizio sanitario è erogato in base agli indirizzi del medico rispettando standard economici. Complessivamente l'obiettivo è fornire un servizio sanitario efficiente ed efficace.</p>
Pratiche associate	<p>I medici sono gli unici custodi del sistema sanitario e decidono come erogare tutto il servizio. Hanno la piena autorità per prendere le decisioni e ricoprono anche ruoli amministrativi e gestionali. Nel sistema sanitario prevale la presenza di strutture pubbliche.</p>	<p>I medici sono una componente del team del sistema sanitario. Prendono decisioni all'interno di vincoli economici stabiliti, coordinandosi con le strategie dei manager, e assumono principalmente ruoli di governo clinico e responsabilità di tipo manageriale. Si istituisce la figura del direttore sanitario e si inserisce la figura del direttore amministrativo. Si apre ai soggetti privati la gestione del servizio sanitario.</p>

Fonte: nostra elaborazione.

Il nuovo soggetto (la società mista) sarà pertanto composto da attori che, di fatto, pur ricoprendo ciascuno il proprio ruolo e perseguendo la propria finalità, hanno il comune obiettivo di gestire infrastrutture ed erogare servizi a costi competitivi per la collettività. Non si può trascurare il fatto che i singoli attori che compongono le società miste partano da presupposti differenti e perseguano differenti finalità. Di seguito si presenta una sintesi delle principali differenze (TAB. 3.3).

TABELLA 3.3

Le società miste: obiettivi e vincoli degli attori

	Attore pubblico	Attore privato	Società mista
Finalità	Sociale	Economico	Sociale Economico
Vincoli	Economico	Sociale	Economico

Fonte: nostra elaborazione.

Attraverso alcune variabili (TAB. 3.4) si possono anche definire le due logiche istituzionali che coesistono nelle società miste in sanità con l'intento di giungere a una più chiara definizione delle stesse.

Sulla base di queste osservazioni emerge la consapevolezza che nelle PPP non esista una logica dominante, perché entrambe rivendicano un ruolo prevalente (Scott *et al.*, 2000).

È soprattutto per questo motivo che le sperimentazioni gestionali, e tra queste in particolare le società miste pubblico-privato, sono realtà aziendali molto complesse e di interesse per gli studi organizzativi.

C'è quindi l'esigenza di comprendere in che modo siano stati orientati gli sforzi di governo, di gestione e di coordinamento delle due logiche istituzionali nel processo di cambiamento.

Negli ultimi anni, infatti, l'ambiente istituzionale ha influenzato le organizzazioni anche più direttamente attraverso i modelli organizzativi, le loro logiche legittimate e i sistemi di governance fino all'adozione sempre più diffusa di forme "privatistiche" di gestione del servizio sanitario pubblico. Con l'istituzione della sperimentazione gestionale¹⁴ (forme di collaborazione pubblico-privato – PPP) si vuole superare gradualmente

14. Le forme di partnership pubblico-privato in sanità sono state create in Italia con l'istituto delle sperimentazioni gestionali, art 9, D.Lgs. 502/92, che rientrano nell'ambito dei modelli collaborativi tra soggetti pubblici e privati del settore sanitario.

la rigidità della regolazione pubblica nella sanità. Con l'aprirsi a forme di collaborazione con soggetti privati nella gestione degli ospedali e con la costituzione di società miste con compiti diretti di assistenza alla persona¹⁵ si vuole, inoltre, garantire l'acquisizione di competenze gestionali, professionali e finanziarie con l'obiettivo di conseguire un miglioramento dell'efficienza del sistema sanitario.

TABELLA 3.4

Le logiche istituzionali: le società miste sanitarie¹⁶

Caratteristiche	Logica professionale	Logica manageriale
Sistema economico	Sistema economico-finanziario pubblico	Sistema economico-finanziario privato
Identità organizzativa	La cura del paziente come professione	La cura del paziente come business
Legittimità	Reputazione personale	Posizione di mercato dell'azienda
Struttura di autorità	Associazione professionale	Presenza del CEO
Missione	Costruire un sistema di cure innovativo	Costruire una società competitiva sul mercato
Focus di attenzione	Legittimità	Accrescere il profitto
Strategia	Strategia basata sulle capacità personali	Strategia basata sui canali di mercato
Logica di investimento	Capitale investito per l'ospedale	Capitale investito per un ritorno di mercato
Governance	Proprietà pubblica	Proprietà privata o mista pubblico-privata

Fonte: adattato da Thornton (2002).

15. La collaborazione tra soggetti pubblici e privati può avere a oggetto sia l'esercizio diretto di attività *core* sia la gestione delle attività *no core*: servizi alberghieri, immobiliari, tecnici. In base a tale distinzione, la sperimentazione gestionale si ha quando l'esperienza di collaborazione ha a oggetto l'attività sanitaria; in caso contrario, si ha una semplice operazione di partnership (esternalizzazione di attività; global service; project finance). Nel contesto italiano, il modello di sperimentazione gestionale è molto ampio e comprende una vasta gamma di forme di collaborazione tra pubblico e privato. In particolare, è possibile ricondurre le tipologie di sperimentazione a differenti modelli organizzativi: costituzione di una società mista pubblico-privato, nella forma di società per azioni o società a responsabilità limitata, o nella forma di società consortile; costituzione di una fondazione di partecipazione; contratto di un'associazione in partecipazione; contratto di concessione di costruzione e gestione; contratto di concessione di costruzione e gestione con project finance; contratto di sponsorizzazione.

16. La classificazione fatta dall'autore rappresenta uno schema logico utile per l'identificazione delle due logiche istituzionali professionale e manageriale individuate nelle società miste del settore sanitario italiano.

Pertanto, all'interno delle nuove forme organizzative, nate grazie ad accordi istituzionali, coesistono attori provenienti da ambienti diversi spesso portatori di conflitto, contraddizioni e ambiguità.

Da quanto detto emerge la consapevolezza che la spinta nel settore sanitario italiano verso le PPP ha contribuito a evidenziare il contrasto tra le due logiche professionali e manageriali, che pertanto devono rispondere a due diversi ordini di logiche superiori a quelle istituzionali e tecniche. Spesso le organizzazioni sono soggette a logiche istituzionali differenti perché costituite da soggetti appartenenti ad ambienti differenti ognuno con logiche diverse.

Tutto ciò fa comprendere come il cambiamento e in particolare l'attenta analisi delle modalità di *change management* rappresentino per il settore sanitario un tema importante. È necessario allora verificare in che modo sono stati orientati gli sforzi di governo e di gestione, per portare a compimento il processo di trasformazione di queste organizzazioni sanitarie da soggetto pubblico a soggetto privato.

È in questo contesto che le teorie organizzative offrono uno schema di riferimento per lo studio del fenomeno. Attraverso l'analisi delle variabili del cambiamento è possibile osservare il processo di gestione e integrazione delle due logiche, in particolare esaminando all'interno dei processi di cambiamento gli strumenti utilizzati, cioè le sequenze di azioni e interazioni attraverso le quali il percorso di trasformazione si è realizzato.

3.3.4. LE AZIENDE OGGETTO DI STUDIO E I PRINCIPALI RISULTATI DELLA RICERCA¹⁷

Il Centro ortopedico di Quadrante (COQ)

La società mista COQ spa nasce dalla volontà dell'ASL 14 della Regione Piemonte di riorganizzare il servizio su un territorio piuttosto vasto, con un bacino di 176.000 abitanti, e soprattutto di opporsi alla chiusura del vecchio ospedale Madonna del Popolo. Il progetto Centro ortopedico di Quadrante (COQ) è partito ufficialmente nel gennaio del 2003 con la costituzione della società mista pubblico-privata tra la ASL Vco (Verbano, Cusio, Ossola) 14 e Générale de Santé.

17. Il paragrafo è stato redatto da Caterina Galdiero.

Il Centro ortopedico di Quadrante dell'ospedale Madonna del Popolo di Omegna, di proprietà dell'ASL 14, ceduto in comodato d'uso alla società mista pubblico-privata COQ S.p.A., è composto per il 51% dalla ASL Vco 14 e per il 49% da Générale de Santé. La COQ S.p.A. ha la responsabilità di gestione dell'ospedale. Nel 2007 i pazienti sono stati 6.589. Al 30 giugno 2007, nella struttura lavoravano complessivamente 185 persone, di cui 97 avevano sottoscritto direttamente un contratto privato con COQ S.p.A., mentre 74 risultavano in distacco dall'ASL e 14 a utilizzo misto ASL-COQ. Negli anni si è avuta un'inversione di tendenza tra il personale con contrattazione privata e quello con contrattazione pubblica.

L'ospedale Codivilla-Putti

Il presidio ospedaliero di Cortina si compone di due padiglioni, quello di Codivilla e quello di Putti. La Regione Veneto nel 1999 individua il presidio ospedaliero di Cortina d'Ampezzo Codivilla-Putti della ULSS n. 1 come sede di sperimentazione gestionale. Nel 2002 la ULSS n. 1 di Belluno con il 100% del proprio capitale costituisce la società srl unipersonale per la gestione, con la prospettiva poi di cedere il 49% delle quote al partner privato.

In seguito, la società GOMI S.p.A. con sede a Roma già operante nel settore sanitario si aggiudica la gara di socio privato acquistando il 49% del capitale, mentre l'azienda ULSS n. 1 detiene il 51% del capitale sociale della società costituita. Con l'aggiudicazione del socio privato la costituita società nel luglio del 2003 diventa attiva trasferendo personale e strutture nella propria contabilità. La società mista creatasi ha la responsabilità della gestione completa del complesso ospedaliero e utilizza tutte le strutture del presidio stesso.

Per quanto riguarda il personale, tutte le risorse della ULSS sono state utilizzate dalla nuova società di gestione del presidio ospedaliero. Il personale è stato ceduto sotto forma di comando¹⁸ per 36 mesi e successivamente è stata data l'opportunità di scegliere se andare a prestare servizio alle dipendenze della società o rimanere nella ULSS di Belluno. All'atto

18. L'istituto del comando trova la sua disciplina originaria nel pubblico impiego e precisamente nell'art. 56 del T.U. n. 3 del 1957 che dispone: «L'impiegato può essere comandato a prestare servizio presso altra amministrazione statale o presso enti pubblici, esclusi quelli sottoposti alla vigilanza dell'amministrazione cui l'impiegato stesso appartiene».

della stipula il personale operante dipendente della ULSS era di 121 unità. Al 31 dicembre del 2007 nella struttura lavoravano complessivamente 150 dipendenti di cui 55 in comando dalla ULSS e 95 hanno sottoscritto un contratto direttamente con la società mista. Anche in questo caso, come per la COQ spa, negli anni si è verificata un'inversione di tendenza tra il personale con contrattazione privata e quello con contrattazione pubblica.

*La gestione del cambiamento e i meccanismi di relazione
per l'integrazione delle logiche*

Sia nel centro COQ sia nell'ospedale Codivilla-Putti, negli anni è avvenuto un cambiamento culturale. Dagli incontri con i manager è emerso che entrambi gli ospedali hanno lavorato molto sul senso di appartenenza alla struttura, ma principalmente sulla condivisione del progetto gestionale, convinti che ciò rappresentasse la base per il successo della sperimentazione, nonché la modalità più adatta per creare quell'equilibrio tanto auspicato tra logica professionale e logica manageriale. In particolare, all'interno delle società, è emerso che alcuni dei tradizionali meccanismi di coordinamento non sembrano rappresentare una risposta sufficiente alle peculiari caratteristiche di queste organizzazioni. Infatti, l'obiettivo del cambiamento a più livelli, che conduce alla nascita del nuovo soggetto, e quello dell'integrazione delle logiche, e quindi del coordinamento tra soggetti e interessi che possono facilmente entrare in conflitto, sembrano necessitare di strumenti organizzativi diversi.

Attraverso l'analisi dei due casi studio si è cercato di comprendere quali strumenti sono utilizzati nella gestione delle attività aziendali. In entrambi i casi, emerge con particolare evidenza l'attenzione che i vertici aziendali mostrano verso meccanismi organizzativi "soft" per l'organizzazione del personale e la gestione economico-aziendale.

Nello specifico, la società COQ ha adottato una struttura organizzativa per processi rendendo più "fluida" il percorso del paziente, aiutando il lavoro del personale e soprattutto dei medici. Ogni processo ha un coordinatore infermieristico che ha il compito di accogliere, assistere e coordinare, appunto, in qualità di responsabile, le attività del percorso. Questa figura è assistita da un medico internista che ha la responsabilità del governo clinico del paziente, in particolare nelle fasi dell'accettazione e della dimissione, mantenendo un legame di-

retto con i medici specialisti e la direzione sanitaria. All'interno del COQ, infatti, non esiste la figura del medico primario perché in ogni unità di degenza sono presenti più medici responsabili ciascuno per il proprio paziente. Per ognuna delle attività (Ortopedia, Recupero e Riabilitazione funzionale, Medicina interna, Anestesia, Radiologia) del COQ, però, è stato definito un referente, che opera come garante della qualità delle cure all'interno della propria specialità.

La direzione, a differenza delle strutture sanitarie che si avvalgono di un direttore generale, uno amministrativo e uno sanitario, si compone di più figure. Il COQ s.p.A. ha quattro direzioni che rispondono direttamente al direttore generale: direzione sanitaria, direzione medica, direzione amministrativa e direzione tecnica, e infine un responsabile del personale infermieristico. I direttori sanitario, amministrativo e generale sono responsabili delle attività strategiche, mentre la direzione medica e quella tecnica hanno responsabilità operative.

L'attività del COQ è frutto di un articolato modello organizzativo che utilizza meccanismi di collegamento laterali. Ci sono, infatti, all'interno del COQ tre comitati che governano tutto il processo aziendale e attraverso i quali si mettono a confronto costantemente le esigenze economiche con quelle sanitarie e professionali.

Partendo dal livello più basso, i due comitati dei coordinatori e dei referenti rappresentano i centri più vicini alle attività operative nei quali si confrontano gli operatori amministrativi e quelli sanitari sull'attività che viene svolta quotidianamente all'interno dell'ospedale.

Al comitato dei coordinatori, presieduto dal direttore amministrativo, partecipano il direttore infermieristico e i dieci coordinatori dell'ospedale COQ. Questi ultimi si incontrano ogni due mesi, al fine di garantire un momento di comunicazione trasversale che permette di avere un continuo allineamento delle attività e delle sinergie. Dal punto di vista operativo, i membri del comitato si riuniscono con l'obiettivo di coordinare le esigenze organizzative dei coordinatori per ogni singolo processo con quelle amministrative e strategiche dell'azienda. Il direttore amministrativo, insieme al direttore infermieristico e ai coordinatori, cerca di interpretare le esigenze operative delle singole aree di degenza.

I referenti sono membri di un comitato – presieduto dal direttore medico – che si riunisce anch'esso una volta ogni due mesi. Il suo compito è quello di mettere a punto delle strategie di controllo degli

standard delle prestazioni sanitarie e garantire la qualità clinica delle prestazioni. I medici e i referenti rispondono al direttore sanitario, al quale spetta un ruolo di coordinamento e di organizzazione generale nell'erogazione delle cure. Il confronto con il nucleo operativo sulle esigenze e sulle difficoltà che ogni giorno gli operatori devono affrontare avviene all'interno dei comitati e, in parte, viene riportato al comitato di direzione che rappresenta l'organo decisionale di più alto livello.

Inoltre, tutte le direzioni (generale, amministrativa, tecnica, sanitaria, medica e infermieristica) fanno parte del comitato di direzione presieduto dal direttore generale che si riunisce una volta al mese con l'obiettivo di garantire il collegamento tra le diverse aree di competenza (medica, amministrativa e tecnica). La netta separazione tra gli aspetti clinici, di cui si occupa il personale medico, e quelli organizzativi e amministrativi, affidati ad altri dirigenti preposti, come il direttore amministrativo e quello tecnico – il primo si occupa della contabilità e della gestione delle risorse umane, il secondo degli aspetti di fornitura, acquisto e manutenzione –, viene coordinata in questo comitato che discute e elabora le linee strategiche dell'azienda. I tre comitati rappresentano il centro decisionale della struttura, ciascuno con le proprie responsabilità.

Cultura e processi di identità nell'ospedale Codivilla-Putti

L'ospedale Codivilla-Putti adotta, accanto a una forma di coordinamento razionale (definita *design*), anche una di tipo ideologico-normativo (definita *devotion*) (Martinez, 2009).

L'ospedale in oggetto, i cui punti di forza sono la notorietà internazionale di Cortina e la tradizione antica, in seguito al processo di cambiamento ha dovuto affrontare diverse criticità: ad esempio la difficoltà nel reperire personale soprattutto infermieristico, dovuta alla scarsa appetibilità del territorio combinata a un alto costo della vita. Inoltre, si è reso indispensabile un rilancio dell'immagine e della qualità di una struttura che negli ultimi anni rischiava la chiusura. In questo contesto, con enormi difficoltà l'amministratore delegato ha svolto un compito fondamentale: ha cercato di costruire il suo ruolo di leader nel processo di cambiamento mostrando idee e obiettivi chiari e affermando la volontà di costruire una strategia di lungo termine tutelando gli interessi dei dipendenti e impegnandosi a mantenere la struttura sul territorio

restituendole dignità. Un elevato grado di accentramento ha rappresentato lo strumento efficace di gestione del cambiamento e di coordinamento della logica professionale e di quella manageriale in modo da esprimere una guida certa nella direzione voluta.

Il Consiglio di amministrazione fornisce gli indirizzi strategico-gestionali con funzioni di ordinaria e straordinaria amministrazione; mentre precedentemente il direttore generale con sede nella ASL di Belluno doveva deliberare anche su semplici aspetti gestionali dopo lunghe procedure istruttorie da sede a sede. Inoltre, il direttore generale della struttura nella figura anche dell'amministratore delegato, essendo espressione del Consiglio di amministrazione, è in grado di decidere tempestivamente senza bisogno di provvedimenti formali. Le attività amministrative sono svolte da un direttore amministrativo full-time che si occupa di tutti gli aspetti non clinici e si confronta direttamente e costantemente con l'amministratore delegato. Le decisioni ordinarie seguono le procedure predefinite e sono sotto la responsabilità del direttore sanitario e di quello amministrativo. Al contrario, le scelte importanti, come quelle di investimento quali l'acquisto o la sostituzione di un macchinario, sono su proposta del medico, anche se la decisione finale spetta all'amministratore delegato, dopo aver consultato il direttore amministrativo. L'amministratore delegato afferma che «il medico che propone deve giustificare l'acquisto e definire le caratteristiche tecniche dello strumento, mostrando l'utilità di un macchinario con quelle particolari caratteristiche». L'amministratore delegato, sulla base dei criteri di sostenibilità economica e razionalità della scelta, elabora la sua decisione e inoltre aggiunge: «il nostro obiettivo è ottimizzare i costi, non diminuirli perché la semplice diminuzione non ci aiuta a produrre un buon servizio. Vogliamo solo ridurre gli sprechi con una gestione oculata, se un macchinario serve per migliorare il servizio si acquista anche subito».

La direzione sanitaria, invece, svolge part-time funzione di gestione ordinaria e afferisce all'amministratore delegato che ha una forte competenza sanitaria, coadiuva e interviene in alcune scelte e decisioni di natura sanitaria. La direzione delle Unità operative è affidata a una figura apicale full-time per l'Ortopedia e a più sanitari per la direzione dell'attività diagnostica e dei servizi. Il personale della struttura è integrato con operatori del gruppo privato GIOMI provenienti da diverse culture aziendali.

La persistenza di una cultura rigidamente formale, burocratica, autoreferenziale è apparsa anacronistica e poco coerente con gli obiettivi volti al recupero di efficienza e qualità del servizio. In virtù delle difficoltà nella gestione dei processi di cambiamento, della consapevolezza di una naturale resistenza dell'organizzazione alla trasformazione delle proprie *routine*, si è affermato anche un altro approccio, maggiormente centrato sulla dimensione psicologica e culturale del cambiamento (Gagliardi, 1990; Bodega, 1996): era evidente che bisognava subito lavorare sul senso di appartenenza alla struttura costruendo un progetto comune di sviluppo personale e allo stesso tempo della struttura. Si è cercato dunque di costruire e orientare i comportamenti dei dipendenti su un valore comune: produrre "buona salute". L'amministratore delegato sostiene che «se c'è buona salute si generano risultati economici positivi che consentono al socio privato di soddisfare le richieste del socio pubblico e dei dipendenti di cui è responsabile».

Egli, inoltre, colloca la principale fonte del cambiamento nella capacità di modificare le mappe cognitive e gli schemi d'azione delle persone. Importante, nel processo di cambiamento, è stato il ruolo della leadership dell'amministratore delegato, che è intervenuto nei processi di formazione, trasformazione o distruzione della cultura organizzativa. Particolare attenzione egli ha dedicato alla motivazione dei dipendenti attraverso incentivazioni di tipo estrinseco e intrinseco (borse di studio per i figli dei dipendenti, incontri annuali, doni natalizi e ai compleanni dei dipendenti ecc.).

In questo contesto, il problema del cambiamento organizzativo si è posto principalmente come problema di cambiamento culturale ed è stato centrato congiuntamente sugli individui e sulle loro relazioni interpersonali. Il focus si è dunque spostato dalla logica del controllo burocratico a quella dell'apprendimento e dell'empowerment: il management non ha il compito di controllare il processo di cambiamento, bensì quello di stimolare e di sviluppare con adeguati strumenti la capacità autonoma di apprendimento insita all'interno dell'organizzazione.

3.3.5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Lo studio della disciplina delle sperimentazioni gestionali in sanità, alla luce dell'analisi delle due esperienze di PPP, consente di formulare alcune

considerazioni conclusive sulle implicazioni che queste particolari forme organizzative hanno sugli aspetti gestionali e operativi.

Un dato che emerge in termini abbastanza chiari dall'analisi dei dati è quello relativo al grado di effettiva applicazione dell'istituto.

Se si considera in termini assoluti l'arco di oltre un decennio, le sperimentazioni avviate sulla base e in applicazione dell'articolo 9-bis non sono molte e non tutte si sono rivelate di particolare rilevanza. Le ragioni di tali limiti dell'esperienza sono conseguenti, per un primo periodo, alla predeterminazione di un limite numerico imposto alle sperimentazioni derivato dalla normativa. Il fatto che per il periodo successivo, pur essendo venuto meno tale limite, le sperimentazioni ex articolo 9-bis siano ancora meno si spiega con l'orientamento non favorevole verso la disciplina, in ragione della rigidità della stessa e della eccessiva "centralizzazione" dell'iter procedurale.

Per comprendere i motivi di tale sfasatura fra dato normativo ed esperienza applicativa, occorrerebbe procedere a una rilettura del quadro normativo vigente, non tanto per aggiungere nuove norme quanto per ricavare da quelle esistenti – e ribadire – alcuni dati e principi essenziali che potrebbero essere così sintetizzati.

La sperimentazione, come strumento e metodo per introdurre nel sistema sanitario, con gradualità, modelli organizzativi e strumenti gestionali innovativi, ha rilevanza per l'intero sistema sanitario nazionale. Da tale premessa discende come conseguenza la necessità di valorizzare il momento della valutazione dei progetti e di verifica dei risultati.

Il moltiplicarsi delle iniziative – circa 65 esperienze di sperimentazioni gestionali, di cui 38 società miste¹⁹ – porta a confermare l'ipotesi che il SSN stia profondamente cambiando, poiché dall'originaria configurazione amministrativo-burocratica le aziende sanitarie italiane stanno passando a una più articolata composizione, assumendo nuove forme e avvalendosi di moderni strumenti e procedure di gestione aziendale, importando logiche inedite nel campo sanitario da altre arene²⁰.

Senza dubbio lo studio di due casi consente di formulare alcune riflessioni, sfruttando i vantaggi potenziali dal punto di vista della profondità analitica e della ricchezza delle informazioni, ma con la consapevolezza di bilanciare gli stessi con i limiti e le carenze in termini di

19. Dati emersi da un'indagine 2003 dell'Agenzia nazionale dei servizi sanitari regionali e da un'indagine riportata nel Rapporto OASI 2007.

20. In particolare le logiche economico-aziendali previste dal processo di aziendalizzazione.

replicabilità. Infatti, seppure il metodo utilizzato non sia in grado di portare ad alcuna “generalizzazione empirica o statistica”, a causa della non rappresentatività del campione rispetto alla popolazione di riferimento, consente di esaminare in profondità più variabili contemporaneamente e osservare alcuni aspetti relazionali spesso non rilevabili attraverso correlazioni statistiche.

Partendo dall'assunto che l'erogazione di servizi di qualità sarà il risultato di una combinata e coordinata operatività di logiche istituzionali professionali e manageriali, si utilizzano due approcci teorici. Il primo è quello neoistituzionalista sulla contrapposizione tra logiche istituzionali e il secondo è quello dei meccanismi di coordinamento come strumento a supporto e per la risoluzione organizzativa delle relazioni organizzative. Con questo quadro teorico e attraverso un'attenta lettura degli studi empirici si è cercato di dare una risposta alle due domande di ricerca formulate: in che modo (con quali strumenti) convivono le due logiche istituzionali? E se e come generano risultati positivi?

Un primo elemento di riflessione coinvolge la dimensione istituzionale delle aziende sanitarie. L'apertura ad attori di natura privata ha sicuramente modificato il modello di interazione delle due logiche, offrendo la possibilità di acquisire nuove prospettive. Pertanto, all'interno delle società miste sanitarie la presenza di attori pubblici da un lato e attori privati dall'altro fa osservare che la contrapposizione tra logiche è forte e non esiste una logica dominante, perché entrambe rivendicano un ruolo egemonico.

Un secondo elemento di riflessione coinvolge invece la dimensione operativa delle aziende sanitarie. Partendo dall'assunto che logiche in contrapposizione generano possibili livelli di conflitto interno, si è cercato di osservare come a livello operativo le società miste risolvono problemi legati alla convivenza di soggetti diversi, con interessi divergenti e spesso in conflitto, che tendono inevitabilmente a riflettersi sulle modalità di gestione delle strutture e sulle difficoltà di coordinamento dei diversi interessi.

Emergono dallo studio dei due casi due aspetti. Il primo è che i meccanismi di coordinamento soft possono rappresentare una strada utile alla risoluzione di un conflitto ormai ventennale tra logiche manageriali e professionali che portano con sé modi diversi di pensare, di lavorare ecc. Sin dai primi anni del processo di riforma e di aziendalizzazione del SSN (1992-93) i criteri introdotti e individuati per la risoluzione di inefficienze delle organizzazioni sanitarie sono stati strumenti

hard di standardizzazione delle procedure, dei risultati o delle capacità, sistemi di programmazione e controllo, strumenti di valutazione che senza alcun dubbio sono utili per razionalizzare una gestione come quella sanitaria, ma non sufficienti a ridare efficienza al sistema. Sono mancati sicuramente riferimenti e considerazione sia nella normativa che negli studi svolti sull'utilità dei meccanismi di coordinamento soft, come la cultura organizzativa, o di strutture permanenti o temporanee per gestire le interrelazioni tra gli attori (comitati, riunioni, gruppi). Nel sistema sanitario pubblico una sbilanciata combinazione di meccanismi di coordinamento ha determinato problemi e squilibri di funzionamento organizzativo. Una equilibrata e attenta ponderazione dei meccanismi di coordinamento soft e hard ha contribuito al successo delle società miste. I meccanismi di coordinamento soft, infatti, esercitano una costante negoziazione collettiva che consente ai lavoratori di influenzarsi a vicenda, di conciliarsi, di valutare, di interpretare le proprie esperienze e di dirigere le proprie azioni contribuendo a creare un contesto organizzativo favorevole nel quale inserire e far accettare tecniche e strumenti di gestione manageriali hard.

Il secondo aspetto che emerge riguarda i fattori strutturali fondamentali di un'organizzazione, le cosiddette caratteristiche di imprinting che si assumono al momento della costituzione di un'organizzazione e rimangono abbastanza costanti nel tempo. Nelle organizzazioni sanitarie pubbliche "imregnate" da caratteristiche burocratiche la logica professionale ha creato una forte rigidità vanificando ogni sforzo dell'aziendalizzazione volto all'inserimento di tecniche e strumenti manageriali.

Nelle società miste sanitarie, però, le due logiche riescono a coesistere, a convergere e a essere spinta di innovazione e cambiamento, in quanto le nuove forme organizzative acquisiscono nel momento della loro costituzione caratteristiche (di imprinting, Stinchcombe, 1965) che tendono a mantenere nel tempo. Pertanto l'apertura a soggetti privati attraverso un processo di incorporazione nelle società miste ha contribuito a una più ampia accettazione delle logiche economico-manageriali.

Infine, un'ultima riflessione più generale spinge a osservare che il sistema sanitario italiano ha vissuto una fase di teorizzazione/diffusione; una fase, cioè, in cui dopo il primo momento di rottura del campo deve legittimare le nuove logiche esistenti e i nuovi attori che si inseriscono nel campo. Per questi motivi, l'analisi dei casi è apparsa di particolare importanza e utilità per osservare e diffondere risultati positivi.

3.4

Logiche istituzionali nel campo organizzativo
delle agenzie per il lavoro in Italia²¹

3.4.1. OBIETTIVI E METODOLOGIA

In questa sezione si presentano alcune considerazioni relative al campo organizzativo delle agenzie per il lavoro in Italia (APL), frutto di un'approfondita analisi longitudinale (1986-2011) che ha permesso la ricostruzione della nascita del campo organizzativo e l'osservazione della sua evoluzione. In particolare, lo studio intende contribuire alla prospettiva delle logiche istituzionali inserendosi nel dibattito sulla competizione e coesistenza di logiche istituzionali in un campo organizzativo. L'analisi si concentra sul ruolo degli attori che animano il campo e sulle logiche che lo caratterizzano; gli attori, sia individuali sia collettivi, affrontano una complessità istituzionale (Greenwood *et al.*, 2011) che cercano di fronteggiare attraverso comportamenti e azioni che influenzano le logiche stesse, con un condizionamento reciproco.

TABELLA 3.5

Il campo organizzativo delle APL: sintesi degli eventi che hanno caratterizzato la nascita e lo sviluppo²²

Fase di incubazione (1986-97)	Fase di creazione (1997-2003)	Fase di sviluppo (2003-09)	Fase di crisi (2009-11)
Legge Treu (l.196/1997)	Legge Biagi (D.lgs. 276/2003 e l.30/2003)	Nascita Ebiref	Crisi
Nascita Club di Milano	Nascita Ebitemp e Formatemp	Nascita Assolavoro	Attività Ebitemp
Nascita di Assilt	Nascita Confinterim		

Fonte: nostra elaborazione da Moschera *et al.* (2011).

21. Parte delle considerazioni contenute in questo paragrafo sono una sintesi delle diverse ricerche pubblicate sul tema; cfr. tra gli altri Moschera *et al.* (2011); Consiglio, Moschera (2001; 2005; 2008; 2010); Consiglio *et al.* (2010).

22. Per l'elenco completo degli eventi che hanno caratterizzato il campo organizzativo delle APL in Italia e per la descrizione dettagliata delle fasi di nascita e sviluppo cfr. Moschera *et al.* (2011); Consiglio, Moschera (2001; 2005; 2008; 2010); Consiglio *et al.* (2010).

3.4.2. CONSIDERAZIONI SULLE LOGICHE IN COMPETIZIONE NEL PROCESSO DI CREAZIONE E SVILUPPO DEL CAMPO

Le due logiche istituzionali che hanno caratterizzato il processo di evoluzione del campo organizzativo delle agenzie per il lavoro in Italia sono: la logica di “*regulation*”, o regolativa, ispirata da un elevato protezionismo, espressione dello stato sociale, e la logica di “*de-regulation*”, o de-regolativa, collegata ai modelli liberali e di mercato.

Fino alla fine degli anni Ottanta il mercato italiano del lavoro è stato caratterizzato dalla presenza prevalente della logica di *regulation*, ma nel periodo di incubazione e di sviluppo del campo delle APL è possibile osservare come la logica di *regulation* abbia gradualmente fatto spazio a quella di *de-regulation*.

Per maggiore chiarezza e per descrivere bene la competizione e l'alternanza delle due logiche in questione, bisogna precisare che la logica di *regulation* prende forma in Italia in seguito alle pressioni di lavoratori e sindacati, sfociate nella nascita dello Statuto dei lavoratori (legge 20 maggio 1970, n. 300), simbolo e traguardo in quegli anni della tutela e della dignità dei lavoratori italiani. Infatti, lo Statuto, come è noto, comprende una serie di norme e regole per la protezione e la stabilità di tutti i rapporti di lavoro (in particolare, a favore dei lavoratori) e sul ruolo dei sindacati.

La logica di *regulation*, dunque, si fonda sulla protezione della libertà civile dei lavoratori, sulla possibilità di ampliare il campo di applicazione dei contratti collettivi nazionali e limitare la discrezionalità del management nel “gestire” il rapporto di lavoro. Nello specifico, il punto di forza di questa logica è certamente il fatto di considerare il contratto a tempo pieno indeterminato come la sola forma tipica di lavoro a cui fare riferimento e da tutelare.

Dall'altro lato, la logica “concorrente” di *de-regulation* nasce in Italia agli inizi degli anni Novanta per rispondere a un bisogno crescente di flessibilità delle aziende pubbliche e private, dovuto essenzialmente al graduale processo di globalizzazione dei mercati. Questa seconda logica, proprio perché scaturita da un bisogno crescente di flessibilità aziendale, si basa su un pensiero più liberale, che spinge verso la creazione di un mercato del lavoro più flessibile con barriere tra insider e outsider meno rigide. In questo ambito, gli attori istituzionali sostenitori e promotori della logica di *de-regulation* si propongono di legittimare l'ingresso e l'adozione di forme di lavoro più

flessibili, considerate precarie e rifuggite principalmente dai sindacati e dai partiti politici di sinistra, rispetto all'unico contratto standard, valevole sino a quel momento. Con la logica di *de-regulation* l'enfasi si sposta dalla protezione del posto fisso alla questione dell'occupabilità del lavoratore che può declinarsi, sulla base delle esigenze del lavoratore, ma soprattutto dell'azienda utilizzatrice, secondo la pletora di nuove forme di lavoro.

La legge Treu (legge n. 196, 24 giugno 1997) sancisce a pieno titolo l'ingresso delle nuove forme di lavoro nel mercato del lavoro italiano. Con questa approvazione, senza dubbio la logica di *de-regulation* si rafforza molto, ma quella di *regulation*, sebbene ridimensionata, continua a dominare il campo. Infatti, permangono numerosi divieti e vincoli (si rimanda alla lettura della legge per una comprensione più esaustiva) all'operatività delle agenzie e ai loro criteri di selezione per il lavoro temporaneo. Ciò rappresenta una forte volontà di non abbassare le barriere all'entrata in questo settore. Non a caso la legge Treu è stata approvata con il consenso quasi unanime dei partiti politici e delle parti sociali. Inoltre, se paragonata a quella degli altri Stati membri dell'Unione Europea, la legislazione italiana appare come una delle più regolamentate e tutelanti nei confronti dei lavoratori (Consiglio, Moschera, 2001; 2005).

Subito dopo l'implementazione della legge Treu, si assiste a una lenta ma continua spinta verso una maggiore liberalizzazione del mercato del lavoro, "controllata" dai principali sindacati e da alcuni partiti di centrosinistra.

In questo senso, la legge Treu introduce il lavoro temporaneo comunque su una base di logica di *regulation*, generando una forte pressione istituzionale di tipo coercitivo e spingendo verso un diffuso isomorfismo nel campo: le organizzazioni adottano forme e pratiche manageriali simili. Ad esempio, la quasi totalità degli operatori italiani che fanno ingresso nel campo sceglie un assetto organizzativo dominante caratterizzato dall'accorpamento delle attività strategiche e di back office secondo la base di raggruppamento funzionale. In relazione alle scelte relative alla base di raggruppamento, la configurazione dominante si struttura su due livelli organizzativi: la sede centrale e la rete delle filiali. Le agenzie sono dunque caratterizzate da un elevato accentramento, con un'eccezione di delega relativa ai processi e alle politiche di erogazione dei servizi affidate alle filiali, appunto. Inoltre, sulla linea dei dettami di legge, tutte le agenzie devono avere

sede legale in Italia, hanno la stessa dizione nella ragione sociale, sono società di capitale con un capitale non inferiore al miliardo di lire (516.460 euro) e con un deposito cauzionale di 700 milioni di lire (361.520 euro). Queste ultime caratteristiche, pur non interessando direttamente la struttura organizzativa, condizionano e uniformano le pratiche organizzative ispirate alla trasparenza, agli aspetti fiscali, contabili e amministrativi, delimitando con precisione i confini del campo stesso anche da un punto di vista giuridico, oltre che organizzativo e manageriale (Consiglio, Moschera, 2001).

Nella fase cruciale di creazione del campo (dal 1997 al 2003), si assiste, di fatto, a un indebolimento della logica istituzionale di *regulation*. Infatti, sono numerosi gli eventi subiti o attivati direttamente dagli attori del campo che in questo periodo animano la contrapposizione delle due logiche: l'ascesa nel 2001 del governo Berlusconi (presenza della logica di *de-regulation*), l'accordo sindacale, senza la CGIL, del 2002 (scontro tra logica di *de-regulation* e logica di *regulation*), la pubblicazione del Libro Bianco e, soprattutto, l'istituzione di Ebitemp e Formatemp (presenza della logica di *de-regulation*), che con le loro politiche di sostegno ai lavoratori si sostituiscono al welfare pubblico. Questo processo di indebolimento della logica di *regulation*, che aveva dominato sino a quel momento, a favore della logica di *de-regulation* avrà il suo picco massimo nell'approvazione della legge Biagi nel 2003 (legge n. 30/2003), che contribuisce a modificare fortemente lo scenario.

Le agenzie iniziano, infatti, a intraprendere, anche a causa di minori risorse a disposizione, strategie di differenziazione organizzativa, approcci strategici che si allontanano dal modello dominante aumentando un processo di allomorfismo (Moschera *et al.*, 2011).

Durante la fase di sviluppo del campo (2003-09), si assiste a una piena coesistenza delle logiche istituzionali. Infatti, la liberalizzazione e la spinta verso una logica di *de-regulation* auspicata con l'introduzione della legge Biagi, rivolta a promuovere ancora di più le nuove forme nel mercato del lavoro italiano, di fatto non avvengono. Fatta eccezione per una breve interruzione nel 2006, dovuta all'ascesa del governo di centrosinistra (durato pochi mesi), il contenuto della legge Biagi non ha subito cambiamenti; l'unica misura di una certa importanza, soprattutto dal punto di vista simbolico, è costituita dall'abolizione dello *staff leasing*, che ha avuto scarso impatto sul campo: nei quattro anni precedenti le agenzie non avevano, infatti,

considerato lo strumento (nel migliore dei casi ha rappresentato, infatti, lo 0,1% del fatturato). L'evento che invece rompe gli equilibri è la crisi economica: con il suo deflagrare, infatti, la logica di *de-regulation* promossa dalla legge Biagi e dal suo governo si indebolisce e nel mercato del lavoro vengono adottate misure caratterizzate da un forte ricorso a risorse pubbliche a tutela dell'occupazione e dal tentativo di rafforzamento dello stato sociale, principalmente con strumenti di sostegno al reddito, quindi ispirate nuovamente alla logica di *regulation*.

Alla luce degli eventi descritti e dall'analisi del processo di nascita ed evoluzione del campo, emerge come la transizione da una fase all'altra sia segnata da alcuni episodi cruciali che possono essere considerati di rottura e che segnano la transizione da una logica a un'altra (Moschera *et al.*, 2011). In particolare, i tre eventi più rilevanti sono la legge Treu, la legge Biagi e la crisi. Il primo evento di rottura sancisce la nascita del campo in un contesto istituzionale ancora molto influenzato da una logica di *regulation*. Il secondo evento, la legge Biagi, rappresenta il raggiungimento di una sorta di equilibrio e di coesistenza tra le due differenti logiche. La crisi, infine, ha dato vita a nuovi scenari di grande impatto sul comportamento degli attori del campo (si assiste infatti all'abbandono del campo da parte di diverse agenzie), spingendo nuovamente verso la logica istituzionale di *regulation*.

Le logiche istituzionali presenti nei diversi momenti storici influenzano la nascita e lo sviluppo del campo organizzativo e il comportamento degli attori che lo animano (Hoffman, 1999; Scott *et al.*, 2000; Seo, Creed, 2002; Thornton, 2004; Greenwood, Suddaby, 2006; Thornton, Ocasio, 2008). Da un lato, infatti, le logiche istituzionali, dall'altro gli ordini istituzionali che pervadono a un livello più alto i diversi aspetti della politica, dell'economia e della società italiana giocano un ruolo chiave caratterizzando il mercato del lavoro.

Lo studio descritto in questo paragrafo si inserisce nella letteratura che analizza la coesistenza e la competizione di più logiche istituzionali sottostanti i processi di cambiamento a livello di campo (Reay, Hinings, 2009; Lounsbury, Crumely, 2007). In alcuni casi, le organizzazioni si confrontano con esigenze istituzionali divergenti (Rao *et al.*, 2005; Lounsbury, 2007; Kraatz, Block, 2008), con la presenza di logiche istituzionali differenti per motivazioni sociali e storiche che forniscono, quindi, cornici e schemi diversi a cui le organizzazioni dovrebbero attenersi. Le logiche prima minoritarie

(Durand, Jorudan, 2012) gradualmente guadagnano credito senza divenire necessariamente la logica dominante del campo o diventano logiche prevalenti trasformando l'ordine istituzionale preesistente. In particolare, nella ricerca in esame si analizzano la coesistenza e la competizione tra due logiche istituzionali che costituiscono da un lato lo schema e dall'altro l'effetto delle azioni e dei comportamenti degli attori.

Da tale analisi emerge con chiarezza la specificità del campo organizzativo delle APL che è influenzato nel suo impianto regolativo dai comportamenti e dagli approcci strategici dei numerosi e diversi attori che si muovono al suo interno. La coesistenza e l'alternanza di logiche a cui si è fatto riferimento sono dovute alle pressioni istituzionali che si generano nel campo: gli attori si trovano a fronteggiare una complessità a cui tentano di rispondere con una serie di azioni individuali e collettive che, attraverso condizionamenti più o meno diretti, tendono a influenzare l'alternanza delle logiche stesse.

L'isomorfismo adottato dalle APL diventa il modello organizzativo legittimo e dominante ed è il risultato dei vincoli imposti della legge Treu. Tale modello è proprio di una logica di *regulation*, in risposta a pressioni istituzionali che appunto emergono dalla legislazione italiana, dalla regolamentazione vigente e dal sistema sanzionatorio e di controllo all'attività delle APL. Questo isomorfismo continua a pervadere il campo, per tutto il periodo di nascita, fino al successivo evento del 2003, nonostante le performance economico-finanziarie molto positive delle APL in questo stesso periodo (Consiglio, Moschera, 2005).

Nel periodo di sviluppo del campo, immediatamente successivo all'introduzione della legge Biagi, nel 2003, e durato fino al 2009 circa, la logica di *de-regulation* inizia a prevalere su quella di *regulation*, nonostante alcune pressioni coercitive permangano, generando competizione. In quest'ottica le APL iniziano ad abbandonare il forte isomorfismo, abbracciando un maggiore allomorfismo. La maggiore liberalizzazione e l'avvento della crisi economica e sociale in Italia fanno venire a mancare la percezione di una forma organizzativa ritenuta legittimata dal contesto istituzionale e le agenzie iniziano a intraprendere percorsi differenti sia nell'adozione delle scelte organizzative, sia nella scelta delle pratiche manageriali.

La crisi del 2009 rende, però, ulteriormente articolato il quadro interpretativo, determinando un forte impatto sulle logiche e sul

comportamento degli attori coinvolti nel campo. La crisi economica e sociale, infatti, ha interrotto il processo di rafforzamento e dominanza della logica di *de-regulation*, facendo aumentare gli interventi governativi a sostegno dell'economia e anche del comparto del lavoro in somministrazione. Si assiste, di fatto, a un ritorno a comportamenti e pratiche isomorfiche, come strategie similari per alleggerire le strutture; ma, soprattutto, quasi tutte le APL ricorrono all'uso degli stessi contratti di solidarietà per i loro dipendenti.

In conclusione, è possibile affermare dal punto di vista scientifico che, nonostante entrambe le logiche istituzionali siano state implementate e abbiano convissuto all'interno del campo grazie anche a pressioni coercitive (la legge Treu e la legge Biagi) e ad altri eventi a cui si è accennato, si assiste a processi isomorfici solo quando si rileva una forte coerenza tra la logica diffusa e istituzionalizzata nel campo e la pressione coercitiva. In caso opposto, l'allomorfismo, e quindi l'assenza di forme organizzative simili, si manifesta in periodi di tregua in cui vi è una coesistenza tra le logiche istituzionali esistenti, senza però il prevalere di alcuna.

Bibliografia

- AMBURGEY T. L., DACIN T. (1994), *As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change*, in "Academy of Management Journal", 37, pp. 1427-52.
- ANSELMi L. (2003), *Percorsi aziendali per la pubblica amministrazione*, Giappichelli, Torino.
- ASHFORTH B. E., MAEL F. A. (1989), *Social Identity Theory and the Organization*, in "Academy of Management Review", 14, pp. 20-39.
- BANSAL P., PENNER W. J. (2002), *Interpretation of Institutions: The Case of Recycled Newsprint*, in P. Holm, M. Ventresca (eds.), *Organizations, Policy, and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*, Stanford University Press, Stanford, CA, pp. 311-26.
- BARNETT P., PERKINS R., POWELL M. (2001), *On a Hiding to Nothing? Assessing the Corporate Governance of Hospital and Health Services in New Zealand, 1993-1998*, in "International Journal of Health Planning and Management", 16 (2), pp. 139-54.
- BARON J. P., DOBBIN F., JENNINGS P. D. (1986), *War and Peace: The Evolution of Modern Personnel Administration in the U.S. Industry*, in "American Journal of Sociology", 92, pp. 250-83.
- BATT R. (1999), *Work Organization, Technology and Performance in Customer Service and Sales*, in "Industrial & Labor Relations Review", 52 (4), pp. 539-64.
- BATT R., MOYNIHAN L. (2002), *The Viability of Alternative Call Center Production Models*, in "Human Resource Management Journal", 12(4), pp. 14-34.
- BERGER J., ZELDITCH M. (1993), *Theoretical Research Programs: Studies in the Growth of Theory*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- BERNI A., CICELLIN M., CONSIGLIO S., MOSCHERA L. (2011), *Strong and Weak Events: How to Measure Them*, 7th New Institutionalism Workshop, 17-18 march 2011, Lyon.

- ID. (2012), *The Evolution of the Italian Temporary Work Agency Field: A Path Dependence Perspective*, Crisei Discussion Papers.
- BESHAROV M. L., SMITH W. K. (2014), *Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications*, in "Academy of Management Review", 39(3), pp. 364-81.
- BOLI J. (1987), *World Polity Sources of Expanding State Authority and Organization, 1870-1970*, in G. M. Thomas, J. W. Meyer, F. O. Ramirez, J. Boli (eds.), *Institutional Structure. Constituting State, Society, and the Individual*, Sage, Newbury Park, pp. 71-91.
- BONAZZI G. (2002), *Come studiare le organizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- BOURDIEU P. (1990), *The Logic of Practice*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- ID. (1993), *The Field of Cultural Production: Essay on Art and Literature*, Columbia University Press, New York.
- BOURDIEU P., WACQUANT L. (1992), *Invitation to Reflexive Sociology*, University of Chicago Press, Chicago.
- BURKE W. W. (2002), *Organization Change: Theory and Practice*, Sage, London.
- BURKE W. W., LITWIN G. H. (1992), *A Causal Model of Organizational Performance and Change*, in "Journal of Management", 18 (3), pp. 523-45.
- BURNES B. (2004), *Managing Change: a Strategic Approach to Organizational Dynamics*, Prentice-Hall, Harlow.
- CALHOUN C. (1993), *Habitus, Field, and Capital: The Question of Historical Specificity*, in C. Calhoun, E. LiPuma, M. Postone (eds.), *Bourdieu: Critical Perspectives*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 61-88.
- CHANDLER A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.
- CONSIGLIO S. (1996), *Azione manageriale e processo di cambiamento organizzativo*, in "Sviluppo e organizzazione", 155, pp. 47-56.
- ID. (2007), *Il cambiamento organizzativo* in P. de Vita, R. Mercurio, F. Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giapichelli, Torino, pp. 293-338.
- CONSIGLIO S., MOSCHERA L. (2001), *Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia, organizzazione e performance*, Franco Angeli, Milano.

- ID. (2005), *Le Agenzie per il lavoro. Organizzazione, regolazione, competitività*, Il Sole24Ore, Milano.
- ID. (2008), *Dall'interinale ai servizi per il lavoro*, FrancoAngeli, Milano.
- ID. (2010), *Le agenzie per il lavoro e le risposte strategiche e organizzative alla crisi economica*, Ebitemp, FrancoAngeli, Milano.
- CONSIGLIO S., MOSCHERA L., BERNI A., CICELLIN M. (2010), *Institutional Logics and the Rise of a New Organizational Field*, 6th New Institutionalism Workshop, 25-26 March 2010, Lyon.
- DACIN M. T., GOODSTEIN J., SCOTT W. R. (2002), *Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum*, in "Academy of Management Journal", 45(1), pp. 45-57.
- DAUDIGEOS T., BOUTINOT A., JAUMIER S. (2013), *Taking Stock of Institutional Complexity: Anchoring a Pool of Institutional Logics into the Interinstitutional System with a Descendent Hierarchical Analysis*, in "Research in the Sociology of Organizations", 39, pp. 319-50.
- D'AUNNO T., SUCCI M., ALEXANDER J. A. (2000), *The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change*, in "Administrative Science Quarterly", 45(4), pp. 679-703.
- DAVID R. J., BITEKTINE A. B. (2009), *The Deinstitutionalization of Institutional Theory? Exploring Divergent Agendas in Institutional Research*, in D. A. Buchanan, A. Bryman, *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, Sage, London, pp. 160-75.
- DAVIS G. F. (2005), *The Prevalence of "Theory" Among OMT Submissions*, in "Academy of Management Annual Meetings", Honolulu, HI.
- DAVIS G. F., GREVE H. R. (1997), *Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980's*, in "American Journal of Sociology", 103(1), pp. 1-37.
- DAVIS G. F., DIEKMANN K. A., TINSLEY C. H. (1994), *The Decline and Fall of the Conglomerate Firm in the 1980s: The Deinstitutionalization of an Organizational Form*, in "American Sociological Review", 59(4), pp. 547-71.
- DAVIS G. F., MAQUIS C. (2005), *Prospects for Organization Theory in the Early 21st Century: Institutional Fields and Mechanisms*, in "Organization Science", 16(4), pp. 332-43.
- DAVIS G. F., MCADAM D., SCOTT W. R., ZALD M. N. (eds.) (2005), *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge University Press, New York.

- DEERY S., KINNIE N. (2002), *Call Centres and Beyond: A Thematic Evaluation*, in "Human Resource Management Journal", 12(4), pp. 3-13.
- DE VITA P., MERCURIO R., TESTA F. (2007), *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli, Torino.
- DIMAGGIO P. J. (1983), *State Expansion and Organizational Fields*, in R. H. Hall, R. E. Quinn, *Organizational Theory and Public Policy*, Sage, Beverly Hills, CA, pp. 147-61.
- ID. (1988), *Interest and Agency in Institutional Theory*, in L. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations*, Ballinger, Cambridge, MA, pp. 3-21.
- ID. (1991), *Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. ArtMuseums, 1920, 1940*, in Powell, DiMaggio (eds.) (1991).
- ID. (1995), *Comments on "What Theory is Not"*, in "Administrative Science Quarterly", 40(3), pp. 391-7.
- DIMAGGIO P. J., POWELL W. W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field*, in "American Sociological Review", 48, pp. 147-60 (trad. it. *La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi*, in W. W. Powell, P. DiMaggio (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, ed. Comunità, Torino 2000, pp. 59-97).
- DOBBIN F., SUTTON J. R., MEYER J. W., SCOTT W. R. (1993), *Equal Opportunity and the Construction of Internal Labor Markets*, in "American Journal of Sociology", 99(2), pp. 396-427.
- DONALDSON L. (1995), *American Anti-Management Theories of Organization*, Cambridge University Press, Cambridge.
- DUNN M. B., JONES C. (2010), *Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005*, in "Administrative Science Quarterly", 55(1), pp. 114-49.
- DURAND R., JORUDAN J. (2012), *Jules or Jim: Alternative Conformity to Minority Logics*, in "Academy of Management Journal", 55(6), pp. 1295-315.
- EDELMAN L. (1992), *Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law*, in "American Journal of Sociology", 97(6), pp. 1531-76.
- FELDMAN M. S. (2000), *Organizational Routines as a Source of Continuous Change*, in "Organization science", 11(6), pp. 611-29.

- FLIGSTEIN N. (1985), *The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979*, in "American Sociological Review", 50, pp. 377-91.
- ID. (1990), *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- ID. (1997), *Social Skill and Institutional Theory*, in "American Behavioral Scientist", 40, pp. 397-405.
- FORGUES B., GREENWOOD R., MARTÌ I., MONIN P., WALGENBACH P. (2012), *Introduction to the Special Issue New Institutionalism: Roots and Buds*, in "M@n@gement", 15(5), pp. 459-67.
- FRENKEL et al. (1998), *Beyond Bureaucracy? Work Organisation in Call Centre*, in "International Journal of Human Resources Management", pp. 957-79.
- FRIEDLAND R. (2012), *Book Review: Patricia H. Thornton, William Ocasio & Michael Lounsbury, The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*, in "M@n@gement", 15(5), pp. 582-95.
- FRIEDLAND R., ALFORD R. R. (1991), *Bringing Society Back in Symbols, Practices and Institutional Contradictions*, in DiMaggio, Powell (eds.) (1991).
- GAGLIARDI P. (1990), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, Aldine de Gruyter, New York, NY.
- GALVIN T. L. (2002), *Examining Institutional Change: Evidence from the Founding Dynamics of U.S. Health Care Interest Associations*, in "Academy of Management Journal", 45(4), pp. 673-96.
- GRANOVETTER M. (1985), *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, in "American Journal of Sociology", 91, pp. 481-510.
- GREENWOOD R., HININGS C. R. (1996), *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism*, in "Academy of Management Review", 21(4), pp. 1022-54.
- GREENWOOD R., MAGAN DIAZ A., LI S. X., CESPEDES LORENTE J. (2010), *The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses*, in "Organization Science", 21(2), pp. 521-39.
- GREENWOOD R., OLIVER C., SUDDABY R., SAHLIN K. (2008), *Organizational Institutionalism*, Sage, London.

- GREENWOOD R., RAYNARD M., KODEIH F., MICELLOTA E., LOUNSBURY M. (2011), *Institutional Complexity and Organizational Responses*, in "Annals of the Academy of Management", 5(1), pp. 1-55.
- GREENWOOD R., SUDDABY R. (2006), *Institutional Entrepreneurship in Mature Field: the Big Five Accounting Firms*, in "Academy of Management Journal", 49(1), pp. 27-48.
- GREENWOOD R., SUDDABY R., HININGS C. R. (2002), *Theorizing Change: the Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields*, in "Academy of Management Journal", 45(1), pp. 58-80.
- GUNNARSSON C. (1991), *What is New and What is Institutional in the New Institutional Economics? An Essay on Old and New Institutionalism and the Role of the State in Developing Countries*, in "Scandinavian Economic History Review", 39(1), pp. 43-67.
- HANNAN M. T., FREEMAN J. H. (1977), *The Population Ecology of Organizations*, in "American Journal of Sociology", 83(4), pp. 929-84.
- HAVEMAN H. A., RAO H. (1997), *Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry*, in "American Journal of Sociology", 102(6), pp. 1606-51.
- HENSMAN M. (2003), *Social Movement Organizations: A Metaphor for Strategic Actors in Institutional Fields*, in "Organization Studies", 24(3), pp. 355-81.
- HININGS C. R., GREENWOOD R. (1988), *The Normative Prescription of Organizations*, in L. Zucker (ed.), *Institutional Patterns and Organizations*, Ballinger, Cambridge, MA, p. 53-70.
- HIRSCH P. (1997), *Sociology without Social Structure: Neo-institutional Theory Meets a Brave New World*, in "American Journal of Sociology", 102(6), pp. 1702-23.
- HIRSCH P., LOUNSBURY M. (1997), *Ending the Family Quarrel: Toward a Reconciliation of Old and New Institutionalism*, in "American Behavioral Scientist", 40(4), pp. 406-18.
- HOFFMAN A. J. (1999), *Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry*, in "Academy of Management Journal", (42), pp. 351-71.
- ID. (2011), *Talking Past Each Other? Cultural Framing of Skeptical and Convinced Logics in the Climate Change Debate*, in "Organization & Environment", 24(1), pp. 3-33.

- HOFFMAN A. J., OCASIO W. (2001), *Not All Events are Attended Equally: Toward a Middle-Range Theory of Industry Attention to External Events*, in "Organization Science", 12(4), pp. 414-34.
- HOFFMAN A. J., VENTRESCA M. (eds.) (2002), *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- HOLM P. (1995), *The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fisheries*, in "Administrative Science Quarterly", 40(3), pp. 398-422.
- HOLMAN D. (2002), *Employee Well-Being in Call Centres*, in "Call Centres and Human Resource Management Journal", 12(4) pp. 223-44.
- HOLMAN D., BATT R., HOLTGREWE U. (2007), *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*, Ithaca, NY.
- JACKALL R. (1988), *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, New York.
- KELLY E., DOBBIN F. (1999), *Civil Rights Law at Work: Sex Discrimination and the Rise of Maternity Leave Policies*, in "American Journal of Sociology", 105(2), pp. 455-92.
- KHUN T. S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions* (trad. it. *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino 1969).
- KITCHENER M. (2002), *Mobilizing the Logic of Managerialism in Professional Fields: The Case of Academic Health Centers Mergers*, in "Organization Studies", 23(3), pp. 391-420.
- KOENE B., ANSARI S. (2011), *Institutional Change and the Multinational Change Agent*, in "Journal of Organizational Change Management", 24(4), pp. 511-31.
- KORCZYNSKI M. (2002), *Human Resource Management in Service Work*, Palgrave, Basingstoke.
- KRAATZ M. S., BLOCK E. S. (2008), *Organizational Implications of Institutional Pluralism*, in Greenwood et al. (2008), pp. 243-75.
- KRAATZ M. S., ZAJAC E. J. (1996), *Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change*, in "American Sociological Review", 61(5), pp. 812-36.
- LAWRENCE T. B. (1999), *Institutional Strategy*, in "Journal of Management", 25, pp. 161-88.

- LAWRENCE T. B., SUDDABY R., LECA B. (2011), *Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization*, in "Journal of Management Inquiry", 20(1), pp. 52-8.
- LEBLEBICI H., SALANCIK G. R., COPAY A., KING T. (1991), *Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry*, in "Administrative Science Quarterly", 36(1), pp. 331-63.
- LEIDNER R. L. (1996), *Rethinking Questions of Control: Lessons from McDonald's*, in C. Macdonald, C. Sirianni, *Working in the Service Society*, Temple University, Philadelphia, pp. 29-49.
- LEVITT B., MARCH J. C. (1988), *Organizational Learning*, in "Annual Review of Sociology", 14, pp. 319-38.
- LINDENBERG S. (1998), *The Cognitive Turn in Institutional Analysis*, in "Journal of Institutional and Theoretical Economics", 154(4), pp. 716-27.
- LITCHFIELD E. H. (1956), *Notes on a General Theory of Administration*, in "Administrative Science Quarterly", 1, pp. 3-29.
- LOFLAND J., SNOW D., ANDERSON L., LOFLAND L. (2006), *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Fourth Edition, Wadsworth, Belmont, CA.
- LOUNSBURY M. (2001), *Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs*, in "Administrative Science Quarterly", 46(1), pp. 29-56.
- ID. (2002), *Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance*, in "Academy of Management Journal", 45(1), pp. 255-67.
- ID. (2005), *Institutional Variation in the Evolution of Social Movements: The Spread of Recycling Advocacy Groups*, in G. F. Davis, D. McAdam, W. R. Scott, M. N. Zald (eds.), *Social Movements and Organization Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 73-9.
- ID. (2007), *A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds*, in "Academy of Management Journal", 50, pp. 289-307.
- LOUNSBURY M., BECKMAN C. M. (2015), *Celebrating Organization Theory*, in "Journal of Management Studies", 52(2), pp. 288-308.

- LOUNSBURY M., CRUMELY E. T. (2007), *New Practice Creation: An Institutional Approach to Innovation*, in "Organization Studies", 28(7), pp. 993-1012.
- LOUNSBURY M., GLYNN M. A. (2001), *Cultural Entrepreneurship: Stories Legitimacy and the Acquisitions of Resources*, in "Strategic Management Journal", 22(6/7), pp. 545-64.
- MACDONALD C. L., SIRIANNI C. (1996), *The Service Society and the Changing Experience of Work*, in Id. (eds.), *Working in the Service Society*, Temple University Press, Philadelphia, pp. 1-26.
- MAGUIRE S., HARDY C., LAWRENCE T. B. (2004), *Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada*, in "Academy of Management Journal", 47(5), pp. 657-79.
- MARQUIS C. (2003), *The Pressure of the Past: Network Imprinting in Inter-corporate Communities*, in "Administrative Science Quarterly", 48(4), pp. 655-89.
- MARQUIS C., LOUNSBURY M. (2007), *Vive la Resistance: Competing Logics and the Consolidation of U.S. Community Banking*, in "Academy of Management Journal", 50(4), pp. 799-820.
- MARTINEZ M. (2009), *Cambiamento organizzativo e compliance: assunti teorici e ricerche empiriche*, Editoriale Scientifica, Napoli.
- MCPHERSON C. D., SAUDER M. (2013), *Logics in Action Managing Institutional Complexity in a Drug Court*, in "Administrative Science Quarterly", 58(2), pp. 165-96.
- MERCURIO R., MARTINEZ M. (2009), *Modelli di governance e processi di cambiamento nelle public utilities*, FrancoAngeli, Milano.
- MEYER A. D., BROOKS G. R., GOES J. B. (1990), *Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change*, in "Strategic Management Journal", 11(5) (special issue), pp. 93-110.
- MEYER J. W. (1994), *Rationalized Environments*, in W. R. Scott (ed.), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 28-54.
- MEYER J., ROWAN B. (1977), *Institutionalized Organizations. Formal Structure as Mith and Ceremony*, in "American Journal of Sociology", (83)2, pp. 340-63.
- MEYER R. E., HAMMERSCHMID G. (2006), *Changing Institutional Logics and Executive Identities a Managerial Challenge to Public Administration in Austria*, in "American Behavioral Scientist", 49(7), pp. 1000-14.

- MOSCHERA L. (2000), *Analisi di teorie dell'organizzazione. Logiche e modelli per un confronto*, FrancoAngeli, Milano.
- ID. (2007), *Forme organizzative e contributi teorici*, in P. de Vita, R. Mercurio, F. Testa (a cura di), *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli, Torino.
- MOSCHERA L., CONSIGLIO S., BERNI A., CICELLIN M. (2011), *Logiche istituzionali e allomorfismo in un campo organizzativo: le Agenzie per il Lavoro in Italia*, in "Studi Organizzativi", 2, pp. 13-43.
- MUNIR K. A. (2005), *The Social Construction of Events: A Study of Institutional Change in the Photographic Field*, in "Organization Studies", (26)1, pp. 93-112.
- NICOLINI D., DELMESTRI G., REAY T., GOODRICK B., ADOLFSSON P., LINDBERG K. (2009), *Knotting Together Institutional Logics. Insights from the Field of Retail Pharmacy*, Proceedings del 5th Workshop on New Institutionalism in Organization Theory, 26-27 marzo 2009, Università di Napoli Parthenope.
- NICOLINI D., DELMESTRI G., GOODRICK E., REAY T., LINDBERG K., ADOLFSSON P. (2016), *Look What's Back! Institutional Complexity, Reversibility and the Knotting of Logics*, in "British Journal of Management", 27, pp. 228-48.
- OCASIO W. (1997), *Towards an Attention-Based View of the Firm*, in "Strategic Management Journal", 18, pp. 187-206.
- OLIVER C. (1991), *Strategic Responses to Institutional Processes*, in "Academy of Management Review", 16(1), 145-79.
- ORRÙ M., BIGGART N. W., HAMILTON G. H. (1991), *Organizational Isomorphism in East Asia*, in Powell, DiMaggio (eds.) (1991), pp. 361-89.
- PACHE A., SANTOS F. (2013), *Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics*, in "Academy of Management Journal", 56(4), pp. 972-1001.
- PALMER D., BIGGART N., DICK B. (2008), *Is the New Institutionalism a Theory?*, in Greenwood et al. (eds.) (2008), pp. 739-68.
- PRAHALAD C. K., BETTIS R. A. (1986), *The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance*, in "Strategic Management Journal", 7(6), pp. 485-501.
- PETTIGREW A. M. (1990), *Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice*, in "Organization Science", 1(3), pp. 267-92.

- PETTIGREW A. M., WOODMAN R. W., CAMERON K. S. (2001), *Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research*, in "The Academy of Management Journal", 44(4), pp. 697-713.
- PFEFFER J., SALANCIK G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.
- POWELL M. (2000), *Analysing the "New" British National Health Service*, in "The International Journal of Health Planning and Management", 15(2), pp. 89-101.
- POWELL W. W. (1991), *Expanding the Scope of Institutional Analysis*, in Powell, DiMaggio (eds.) (1991), pp. 183-203.
- POWELL W. W., DIMAGGIO P. J. (eds.) (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago (trad. it. *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino 2000).
- PURDY J., GRAY B. (2009), *Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields*, in "Academy of Management Journal", 52(2), pp. 355-80.
- RAO H., GIORGI S. (2006), *Code Breaking: How Entrepreneurs Exploit Cultural Logics to Generate Institutional Change*, in "Research in organizational behavior", 27, pp. 269-304.
- RAO H., MONIN P., DURAND R. (2003), *Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cousines and Identity Movement in French Gastronomy*, in "American Journal of Sociology", 108(4), pp. 795-843.
- RAO H., MORRILL C., ZALD M. N. (2000), *Power Plays: How Social Movements and Collective Action Create New Organizational Forms*, in "Research in organizational behaviour", 22, pp. 237-81.
- REAY T., GOODRICK B., DELMESTRI G., NICOLINI D., ADOLFSSON P., LINDBERG K. (2009), *Institutional Logics and Material Practices: International Comparisons of Retail Pharmacy*, Proceedings of 26th EGOS Conference 2009.
- REAY T., HININGS C. R. (2005), *The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta*, in "Organization Studies", 26(3), pp. 351-84.
- ID. (2009), *Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics*, in "Organization Studies", 30(6), pp. 629-52.
- REBORA G., MINELLI, E. (2007), *Change Management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, Etas, Milano.

- SCHLESINGER L. A., HESKETT J. L. (1991), *Breaking the Cycle of Failure in Services*, in "Sloan Management Review," 32(3), pp. 17-28.
- SCHNEIBERG M., CLEMENS E. S. (2006), *The Typical Tools for the Job: Research Strategies in Institutional Analysis*, in "Sociological Theory," 24 (3), pp. 195-227.
- SCHNEIDER B., BOWEN D. (1993), *The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial*, in "Organizational Dynamics," 21 (4), pp. 39-52.
- SCOTT W. R. (1981), *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall inc., Englewood Cliffs, New Jersey (trad. it. *Le organizzazioni*, il Mulino, Bologna 1994).
- ID. (1987), *The Adolescence of Institutional Theory*, in "Administrative Science Quarterly," 32, pp. 493-511.
- ID. (1991), *Unpacking Institutional Arguments*, in Powell, DiMaggio (eds.) (1991), pp. 164-82.
- ID. (1995), *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA (trad. it. *Istituzioni e organizzazioni*, il Mulino, Bologna 1998).
- ID. (2008), *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, Sage, Thousand Oaks, CA (2^a ed.).
- SCOTT W. R., MEYER J. W. (1983), *The Organization of Societal Sectors*, in J. W. Meyer, W. R. Scott (eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, Sage, Beverly Hills, CA, pp. 129-53.
- ID. (1991), *The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*, in Powell, DiMaggio (eds.) (1991), pp. 108-40.
- SCOTT W. R., RUEF M., MENDEL P. J., CARONNA C. (2000), *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*, University of Chicago Press, Chicago.
- SELZNICK P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley, CA.
- ID. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, University of California Press, Berkeley, CA.
- SEO M. G., CREED W. E. D. (2002), *Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change. A Dialectical Perspective*, in "Academy of Management Review," 27(2), pp. 222-47.
- SEWELL W. H. JR. (1992), *A Theory of Structure: Duality, Agency and Transformation*, in "American Journal of Sociology," 98(1), pp. 1-29.

- ID. (1996), *Historical Events as Transformations of Structures: Inventing Revolution at the Bastille*, in "Theory and Society", 25(6), pp. 841-81.
- SINGH J. V., TUCKER D. J., HOUSE R. J. (1986), *Organizational Legitimacy and the Liability of Newness*, in "Administrative Science Quarterly", 31, pp. 171-93.
- STAKE R. E. (2000), *Case Studies*, in N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 134-64.
- STINCHCOMBE A. L. (1965), *Social Structure and Organizations*, in J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally & Company, Chicago, pp. 142-93.
- STRANG D. (1994), *The New Institutionalism as a Form of Structural Analysis*, in C. Prendergast, J. D. Knottnerus (eds.), *Recent Developments in the Theory of Social Structure*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 151-74.
- STRANG D., MACY M. V. (2001), *In Search of Excellence: Fads, Success Stories, and Adaptive Emulation*, in "The American Journal of Sociology", (107)1, pp. 147-82.
- SUDDABY R., GREENWOOD R. (2005), *Rhetorical Strategies of Legitimacy*, in "Administrative Science Quarterly", 50(1), pp. 35-67.
- SUTTON J. R., DOBBIN F. (1996), *The Two Faces of Governance: Responses to Legal Uncertainty in U.S. Firms, 1955 to 1985*, in "American Journal of Sociology", 61(5), pp. 794-811.
- THOMPSON J. D. (1956), *On Building an Administrative Science*, in "Administrative Science Quarterly", 26, pp. 617-32.
- THOMPSON T. (2004), *OMT Newsletter*, in "Academy of Management", Fall 2004, Briarcliff Manor, NY.
- THORNTON P. H. (2001), *Personal Versus Market Logics of Control: A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition*, in "Organization Science", 12(3), pp. 294-311.
- ID. (2002), *The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics*, in "Academy of Management Journal", 45, pp. 82-101.
- ID. (2004), *Markets from Culture*, Stanford Business Books, Stanford, CA.
- THORNTON P. H., JONES C., KURY K. (2005), *Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting*,

- Architecture and Publishing*, in "Research in the Sociology of Organizations", 23, pp. 125-70.
- THORNTON P. H., OCASIO W. (1999), *Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990*, in "The American Journal of Sociology", 105(3), pp. 801-43.
- ID. (2008), *Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage, London.
- THORNTON P. H., OCASIO W., LOUNSBURY M. (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford University Press, Oxford.
- TODNEM R. (2005), *Organizational Change Management: A Critical Review*, in "Journal of Change Management", 5 (4), pp. 369-80.
- TOLBERT P. S., ZUCKER L. G. (1983), *Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform 1880-1935*, in "Administrative Science Quarterly", 28, pp. 22-39.
- ID. (1996), *Institutionalization of Institutional Theory*, in S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London.
- TRACEY P., PHILLIPS N., JARVIS O. (2011), *Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multi-level Model*, in "Organization Science", 22(1), pp. 60-80.
- VAN GESTEL N., HILLEBRAND B. (2011), *Explaining Stability and Change: The Rise and Fall of Logics in Pluralistic Fields*, in "Organization Studies", 32(2), pp. 231-52.
- VASUDEVA G., SPENCER J. W., TEEGEN H. J. (2013), *Bringing the Institutional Context Back In: A Cross-National Comparison of Alliance Partner Selection and Knowledge Acquisition*, in "Organization Science", 24(2), pp. 319-38.
- VORONOV M., DE CLERCQ D., HININGS C. R. (2013), *Institutional Complexity and Logic Engagement: An Investigation of Ontario Fine Wine*, in "Human Relations", 66(12), pp. 1563-96.
- WARREN R. L. (1967), *The Interorganizational Field As a Focus for Investigation*, in "Administrative Science Quarterly", 12, pp. 396-419.
- WASHINGTON M. (2004), *Field Approaches to Institutional Change: the Evolution of the National Collegiate Athletic Association*, in "Organization Studies", 25(3), pp. 393-414.

- WASHINGTON M., VENTRESCA M. (2004), *How Organizations Change: The Role of Institutional Support Mechanisms in the Incorporation of Higher Education Visibility Strategies, 1874-1995*, in "Organization Science", 15(1), pp. 82-97.
- WEBER M. (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen (trad. it. *Economia e Società*, Edizioni di Comunità, Torino 1999).
- WEICK K. E. (1976), *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, in "Administrative Science Quarterly", 21(1), pp. 1-19.
- WINSLOW C. D., BRAMER W. L. (1994), *Future Work: Putting Knowledge to Work in the Knowledge Economy*, The Free Press.
- YIN R. K. (1994), *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA (2^a ed.).
- ZAJAC E. J., WESTPHAL J. D. (2004), *The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions*, in "American Sociological Review", 69(3), pp. 433-57.
- ZILBER T. (2006), *The Work and Symbolic in Institutional Processes: Translation of Rational Myths in Israeli High Tech*, in "Academy of Management Journal", 49(2), pp. 281-303.
- ZUCKER L. G. (1977), *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*, in "American Sociological Review", 42(5), pp. 726-43.
- ID. (1987), *Institutional Theories of Organization*, in "Annual Review of Sociology", 13, pp. 443-64.

