

**LE DITA INVISIBILI
DELLA MANO VISIBILE.**

**Mercati, gerarchie e clan
nella crisi dell'economia di comando**

BRUNO GRANCELLI

**QUADERNO 16
Dipartimento di Politica Sociale
Università di Trento**

I Quaderni del Dipartimento di Politica Sociale costituiscono una iniziativa editoriale finalizzata alla tempestiva diffusione in ambito universitario di *materiale di ricerca, riflessioni teoriche e resoconti* di Seminari di studio di particolare rilevanza. L'accettazione dei diversi contributi è subordinata all'approvazione di un'apposita Commissione scientifica, che si avvale anche del parere di *referees* esterni al Dipartimento. Responsabile della serie dei Quaderni: Prof. Marino Livolsi, Ordinario di Sociologia, Trento. Le richieste dei Quaderni vanno inviate ai rispettivi autori.

1. E. BAUMGARTNER, *L'identità nel cambiamento*, 1983.
2. C. SARACENO, *Changing the Gender Structure of Family Organization*, 1984.
3. G. SARCHIELLI, M. DEPOLO e G. AVEZZÙ, *Rappresentazioni del lavoro e identità sociale in un gruppo di lavoratori irregolari*, 1984.
4. S. GHERARDI, A. STRATI (a cura di), *Sviluppo e declino: La dimensione temporale nello studio delle organizzazioni*, 1984.
- 5/6. A. STRATI (ed.), *The Symbolics of Skill*, 1985.
7. G. CHIARI, *Guida bibliografica alle Tecniche di ricerca sociale*, 1986.
8. M. DEPOLO, R. FASOL, F. FRACCAROLI, G. SARCHIELLI, *L'azione negoziale*, 1986.
9. C. SARACENO, *Corso della vita e approccio biografico*, 1986.
10. R. PORRO (a cura di), *Le comunicazioni di massa*, 1987.
- 11/12. G. CHIARI, P. PERI, *I modelli log-lineari nella ricerca sociologica*, 1987.
13. S. GHERARDI, B. TURNER, *Real men don't collect soft data*, 1987.
14. D. LA VALLE, *Utilitarismo e teoria sociale: verso più efficaci indicatori del benessere*, 1988.
15. M. BIANCHI, R. FASOL (a cura di), *Il sistema dei servizi in Italia*, 1989.

Dipartimento di Politica Sociale
 Università di Trento
 Via Verdi 26, I - 38100 Trento
 Tel. 0461-881111/881322
 Telx 400674 UNIVTN I
 Italia

Composizione: Copisteria Paradisi - Trento
 © Copyright Dipartimento di Politica Sociale, 1988

Indice

1. - Premessa	pag.	7
2. - La prospettiva mercato-gerarchia e il dibattito potere-efficienza	pag.	9
2.1. - <i>Dal mercato alla gerarchia: lo schema di Williamson</i>	pag.	10
2.2. - <i>Efficienza, potere e forme intermedie di scambio: il contributo dei sociologi</i>	pag.	16
3. - I limiti della gerarchia: un approfondimento	pag.	33
3.1. - <i>L'impresa socialista nella crisi dell'economia di comando</i>	pag.	34
3.2. - <i>Dal mercato alla gerarchia e ritorno? Note per una comparazione Est/Ovest</i>	pag.	44
4. - Determinanti strutturali e azione volontaria nelle organizzazioni: ripensando al dibattito	pag.	59
Bibliografia	pag.	71

1. - Premessa

Dopo la comparsa del volume di Chandler *Strategy and Structure* (1962), è diventato difficile continuare a sostenere l'assunto dell'economia neo-classica per cui l'efficienza sarebbe sostanzialmente indipendente dagli assetti organizzativi delle imprese. Malgrado ciò, gran parte della teoria organizzativa più recente non ha perseguito tanto l'obiettivo di perfezionare l'approccio in termini di razionalità ed efficienza, quanto quello di evidenziare le conseguenze, più o meno patologiche, dell'esercizio del potere. Questa è l'essenza della critica che Oliver Williamson muove ai teorici dell'organizzazione nel suo ultimo volume *Le istituzioni economiche del capitalismo* (1987).

La prima parte di questo scritto affronta alcuni nodi problematici del dibattito potere-efficienza, iniziato con la pubblicazione del volume *Market and Hierarchies* di Williamson, e che ha visto impegnati negli ultimi quindici anni un buon numero di sociologici ed economisti. La letteratura sull'economia dei costi di transazione supera ormai abbondantemente il mezzo migliaio di titoli; si è deciso quindi di fare riferimento solo ad alcuni contributi sociologici scelti per la loro importanza e rappresentatività fra quelli più favorevoli e più critici rispetto a questo approccio.

Il dibattito potere-efficienza palesa, tuttavia, una carenza di fondo: fra gli economisti, i limiti del mercato sono stati molto più studiati di quelli della gerarchia; fra i sociologi, i limiti della gerarchia sono stati esplorati quasi solo in relazione alle organizzazioni operanti nell'economia di mercato. Le cosiddette economie di comando e i comportamenti organizzativi nell'impresa socialista sono praticamente rimasti fuori dalla discussione. Da parecchio tempo stiamo però assistendo alla crisi delle istituzioni eco-

nomiche del socialismo, che provoca nelle società interessate tanto tentativi di «rifacimento» quanto diffusi processi di rigetto di tali istituzioni. In entrambi i casi è comunque in atto una tendenza inversa rispetto a quella che ha stimolato il dibattito potere-efficienza: un difficile passaggio dalla gerarchia (e dal clan) al mercato il quale, per molti aspetti, implica anche un passaggio dal potere all'efficienza.

Nella seconda parte di questo scritto vengono abbozzate alcune linee di approfondimento del dibattito a partire dall'inserimento in una prospettiva comparativa dei comportamenti organizzativi nell'impresa socialista nell'attuale fase di ricostituzione sociale e istituzionale del mercato.

2. - La prospettiva mercato-gerarchia e il dibattito potere-efficienza

Quando si fa riferimento alla sfida lanciata dagli economisti neo-istituzionalisti alla sociologia dell'organizzazione, un richiamo è d'obbligo alla tradizionale divisione del lavoro fra economia e sociologia nell'analisi dell'impresa. Nel modello neo-classico, quest'ultima è considerata una funzione di produzione il cui obiettivo è la massimizzazione del profitto e i cui confini sono determinati dalla tecnologia. In questo modello, l'impresa è sostanzialmente considerata come un decisore unitario il quale, conoscendo la domanda e i prezzi di mercato, è in grado di ottimizzare la combinazione dei fattori produttivi (Salvati 1967).

Ora, come rileva Zald, «finché gli economisti continuavano ad accettare teorie "incorporee" dell'impresa, i sociologi potevano dormire sonni tranquilli sapendo che esisteva ben poca concorrenza nella formulazione di teorie sull'organizzazione del lavoro» (1987: 702). In anni recenti, tuttavia, molti economisti si sono resi conto che anche le strutture organizzative e i rapporti di autorità potevano essere sottoposti ad analisi economica, e si sono anche resi conto che le categorie tradizionali (economie di scala, barriere all'entrata, ecc.) risultavano di scarsa utilità per condurre l'analisi su questi nuovi piani. Sono nate così una serie di varianti della teoria dei diritti di proprietà nelle quali l'accento viene posto su questioni quali le asimmetrie informative, gli schemi di incentivazione e il controllo nelle organizzazioni (Alchian e Demetz 1985 [1972], Mirrlees 1976, Fama 1980, Fama e Jensen 1983). Questi studi, al di là delle loro differenze, possono essere inclusi in una prospettiva neo-istituzionalista in quanto sono accomunati dall'assunto che le istituzioni abbiano una natura contrattuale e che, di

conseguenza, l'unità fondamentale di analisi debba essere la transazione.

Nell'ambito della prospettiva neo-istituzionalista, è comunque il contributo di Williamson che si presenta come il più rilevante, per due ragioni. La prima è che, pur considerando il suo modello non sostitutivo, ma complementare alla tradizionale analisi economica, Williamson è lo studioso maggiormente aperto ad una collaborazione con i sociologi, come dimostrano i suoi richiami all'impostazione comportamentistica di Herbert Simon e il dibattito con gli studiosi che hanno criticato la sua impostazione, come Granovetter e Perrow. Qui di seguito verrà dunque presentata una sintetica ricostruzione della teoria dei costi di transazione, facendo riferimento solo al contributo di Williamson, o meglio: a quella parte del suo contributo sulla quale si è maggiormente concentrata la critica sociologica, e cioè gli assunti comportamentistici e le ragioni del passaggio delle transazioni dal mercato alla organizzazione interna.

2.1. - Dal mercato alla gerarchia: lo schema di Williamson

Lo schema analitico di Williamson è stato illustrato in maniera accurata ed esauriente in due scritti recenti. Il primo è l'introduzione all'edizione italiana del volume *The economic Institution of Capitalism*, di Margherita Turvani; il secondo è il saggio di Carlo Trigilia su *Stato e Mercato* (1989). Ci riferiamo quindi in larga misura a questi due saggi per evidenziare gli aspetti salienti della teoria dei costi di transazione.

Un primo punto da prendere in considerazione è il tentativo di

Williamson di trovare un terreno comune fra economisti e teorici dell'organizzazione a partire dalla convinzione che i confini dell'impresa non sono determinati solo dalla variabile tecnologica. Il fatto che spesso le imprese conservino al loro interno attività che potrebbero trasferire all'esterno richiede spiegazioni diverse da quelle dell'economia tradizionale che considera l'impresa come fattore di produzione, il mercato come sistema di segnalazione e la spartizione delle attività fra i due come un dato. Williamson considera invece la ripartizione delle attività fra mercato e organizzazione interna non come un dato, ma come una variabile oggetto di decisione. Per quanto riguarda l'impresa, essa costituisce una delle possibili forme di governo delle transazioni e le sue scelte organizzative non solo hanno profonde implicazioni economiche, ma riflettono anche forme di contrattazione nelle quali l'identità delle parti riveste una notevole importanza.

La transazione occupa un posto centrale nell'analisi, e Williamson ne spiega le ragioni partendo da un richiamo ai suoi principali antecedenti teorici, gli economisti istituzionalisti Coase (1937) e Commons (1934). Da questi autori, Williamson mutua l'idea che l'origine dell'impresa sia da ricercarsi in costi d'uso del mercato derivanti da problemi di informazione da un lato, e di esecuzione-controllo delle transazioni dall'altro. Tale approccio neo-istituzionalista si regge così sull'idea che le forme di governo delle transazioni siano da considerarsi come risposte orientate alla riduzione dei costi di queste ultime, i quali dipendono tanto dalla natura delle transazioni stesse, quanto dalla natura degli agenti umani coinvolti. In altre parole, se il problema è quello di economizzare sui costi di transazione, occorre comprendere quanto tali costi siano dovuti ai fallimenti del mercato (Arrow 1987) e quanto «alla natura umana come noi la conosciamo» (Knight 1965: 270).

Riguardo ai fattori umani, Williamson ritiene inadeguati i presupposti che fondano il modello economico tradizionale, e cioè la piena razionalità e le capacità ottimizzanti dei decisori; egli si richiama invece all'affermazione di Knight (1965) secondo la quale gli uomini, entro ceti limiti, tendono ad agire in una logica di economizzazione e desiderano che le organizzazioni nelle quali si trovano ad operare siano efficienti e non fonti di spreco. La necessità di caratterizzare in modo più realistico le decisioni degli agenti economici porta Williamson a rifiutare tanto la concezione dell'iperrazionalità quanto quella che vede gli agenti umani come incapaci di pianificare perché «sopraffatti dalla complessità» (March e Olsen 1976). Gli assunti dell'economia dei costi di transazione hanno invece come riferimento il concetto di razionalità limitata elaborato da Herbert Simon (1961, 1967, 1984, 1985), il quale ammette che forse esiste una rete di interconnessioni che avvolge tutto il mondo per aggiungere che, nella maggior parte delle situazioni quotidiane, gli individui possono riconoscere solo un limitato numero di variabili e considerazioni che si impongono sulle altre. Secondo Simon, per usare consapevolmente la loro razionalità limitata, è sufficiente che gli individui non disperdano eccessivamente la propria attenzione, elaborino meccanismi che consentano di migliorare le alternative a disposizione, acquisiscano dati di fatto sull'ambiente e mostrino una capacità - anche modesta - di trarre inferenze di quei dati di fatto (Simon 1984: 52-4).

Nella definizione dei suoi assunti comportamentistici, Williamson introduce anche il concetto di opportunismo, ripreso dalla letteratura sulle interazioni strategiche (Schelling 1956; Goffman 1969). L'opportunismo deve essere distinto tanto dal comportamento implicante relazioni di fiducia fra parti vincolate da accordi verbali, quanto dal comportamento strumentale in cui le parti non

hanno necessariamente consapevolezza che i loro interessi possono essere perseguiti anche con stratagemmi di vario tipo. Il comportamento opportunistico è diverso dai due tipi suindicati per il fatto che esso implica «una manipolazione strategica di informazioni e una falsa rappresentazione di intenzioni» (Williamson 1975: 26).

Insomma, gli agenti economici sono limitatamente razionali, ma capaci di perseguire il loro interesse personale con scaltrezza. I limiti informativi, cognitivi e di calcolo, assieme alla capacità di perseguire opportunisticamente l'interesse personale, inducono Williamson a sostituire il modello dell'*homo oeconomicus* con quello di uomo contrattuale.

Nell'analisi dei costi di transazione, occorre tener conto della natura degli agenti umani ma individuare, allo stesso tempo, le dimensioni rilevanti delle transazioni. Nel modello di Williamson, tali dimensioni sono costituite dall'incertezza/complessità e dallo scambio fra un numero limitato di controparti. La prima si verifica quando è difficile prevedere tutti gli eventi contingenti che influiranno sulle transazioni ed è difficile elaborare regole per la scelta fra le diverse alternative. La seconda è relativa ad un quadro di scambio fra un numero limitato di partners, cioè alla condizione opposta a quella del mercato concorrenziale. Il terzo fattore considerato è costituito dall'atmosfera nella quale si svolgono le transazioni. Williamson nota in proposito che la separabilità tecnologica non implica separabilità attitudinale, intendendo con ciò che le transazioni non hanno solo un carattere strumentale. È quindi più corretto, e talvolta essenziale, guardare al processo di scambio anche come oggetto di valore in se, come fonte di gratificazione per le parti coinvolte (1975: 38).

Dopo aver fornito una definizione dei fattori umani e ambien-

tali che influiscono sugli scambi, Williamson illustra una serie di correlazioni fra questi fattori, al fine di spiegare il ricorso al mercato o alla gerarchia come forme di governo delle transazioni. La situazione di partenza è considerata quella del mercato concorrenziale. Si tratta allora di comprendere come le trasformazioni subite da questo tipo di mercato facciano aumentare i costi di transazione e, quindi, provochino il trasferimento di queste ultime all'organizzazione interna al verificarsi di certe condizioni. In tal modo, data la razionalità limitata e il possibile comportamento opportunistico delle parti, i costi delle transazioni di mercato possono aumentare in presenza di incertezza-complessità ambientale, o di uno scarso numero di possibili partners di scambio. I costi di transazione possono aumentare, infine, perché il mercato non è in grado di garantire un «coinvolgimento di tipo morale fra le parti», come invece è in grado di fare l'organizzazione interna.

Il quadro comparativo dei vantaggi del mercato e della gerarchia viene definito da Williamson nei capp. II e VII di *Market and Hierarchies* (1975). In sintesi, le organizzazioni offrono tre tipi di vantaggi rispetto agli assetti di mercato in situazioni in cui si verificano scambi fra un piccolo numero di agenti economici che tendono a comportarsi in maniera opportunistica. Il primo deriva dal fatto che, negli scambi fra unità di una stessa organizzazione, il calcolo del prezzo mediante l'aggiunta di un margine al costo di produzione preclude all'unità fornitrice la possibilità di ottenere un prezzo monopolistico. Inoltre, i dirigenti delle unità in questione sono spinti ad un comportamento cooperativo dalle ricompense - attuali e future - erogate dalla direzione. Il secondo vantaggio degli scambi intraorganizzativi è legato alla maggiore libertà d'azione (formale e informale) degli organi di controllo interni rispetto a quelli esterni all'impresa. Il terzo vantaggio, infine, consi-

ste nel fatto che l'organizzazione interna ha maggiore possibilità di comporre i conflitti fra le parti ricorrendo alle direttive gerarchiche, invece che alla legge, anche perché le parti sono più inclini a cooperare.

Il quadro relativamente ottimistico sui vantaggi dell'organizzazione interna descritto nel cap. II, viene in parte riequilibrato dalla descrizione dei limiti della gerarchia contenuta nel cap. VII. Qui vengono esaminati alcuni aspetti delle distorsioni transazionali, ad esempio il fatto che la presenza di fonti interne di approvvigionamento tende a favorire la prevalenza di interessi settoriali rispetto a considerazioni di profittabilità aziendale. Altri aspetti sono quelli dei conflitti endemici e dell'inefficienza derivanti dalla tendenza alla proliferazione dei ruoli organizzativi, oppure gli ostacoli all'innovazione derivanti dalla tendenza ad evitare il riesame dei progetti nella fase di realizzazione, oppure ancora la distorsione delle comunicazioni che deriva dai fattori elencati in precedenza (Williamson 1975: 118-24).

Insomma, la razionalità limitata e l'opportunismo fanno sentire i loro effetti anche nell'organizzazione, dove la sub-ottimizzazione e le coalizioni di interessi settoriali sono fenomeni abbastanza comuni, specie nelle imprese di grandi dimensioni. Il problema per la teoria dei costi di transazione diventa allora quello dei costi d'uso della gerarchia e della loro riduzione mediante la progettazione di meccanismi di controllo organizzativo in grado di indurre alla cooperazione individui che hanno obiettivi in parte divergenti.

2.2. - *Efficienza, potere e forme intermedie di scambio: il contributo dei sociologi*

Al problema del controllo sono dedicate alcune analisi organizzative che accettano l'impostazione di Williamson e si pongono l'obiettivo di chiarire le ragioni che spiegano sia la varietà delle forme di organizzazione economica, sia la loro efficienza relativa. Richiamiamo qui alcuni elementi essenziali di queste analisi orientate da una visione utilitaristica delle organizzazioni.

William Ouchi (1985), si chiede come una organizzazione possa essere gestita in modo da realizzare al meglio i suoi obiettivi, e quali possano essere i criteri di progettazione dei meccanismi di controllo più adeguati allo scopo. Analizzando la divisione distribuzione di una grande impresa, Ouchi individua tre meccanismi di controllo basati rispettivamente su pratiche burocratiche, di mercato o informali. Ora, la scoperta di un sistema sociale informale nelle organizzazioni non è certo nuova: basti pensare ad alcuni studi classici come quelli di Roethlisberger e Dickson (1939), Selznick (1970), Dalton (1973), Warner e Low (1969), Gouldner (1970), Blau (1978). Ma Ouchi intende sottolineare il fatto che i teorici dell'organizzazione hanno mostrato, il più delle volte, la tendenza a ritenere il sistema sociale informale come una anomalia o un fenomeno marginale, e non come uno degli elementi centrali della problematica organizzativa. L'analisi sociologica si è così concentrata in prevalenza sui vari aspetti del controllo nelle organizzazioni burocratiche, a partire dagli studi sui processi decisionali (Simon 1967), sulle norme (Perrow 1977) o sulle tecniche per ridurre agli effetti indesiderati del controllo gerarchico (Argyris 1964), (Likert 1961, 1967), (Tannerbaum 1968). Ouchi si propone invece di evidenziare le esigenze sociali e informative di

ognuno dei tre meccanismi di controllo e di elaborare dei criteri per confrontare i rispettivi costi e benefici. Per fare ciò, l'autore prende come riferimento una prospettiva analitica diffusasi a partire dalla metà degli anni Settanta, quella dei «legami deboli» (Weick 1976, Willer e Anderson 1981, Berger e Zelditch 1985), fondata sul presupposto che le forme burocratiche di controllo siano inadatte a molte organizzazioni contemporanee.

Secondo la visione tradizionale, qualsiasi meccanismo di controllo burocratico o di mercato si fonda sull'assunto «razionale» che esso possa misurare, con una certa precisione, il rendimento di coloro che sono oggetto di controllo. Una verifica delle capacità necessarie per valutare rendimenti e risultati viene effettuata da Ouchi in relazione a quattro tipi di organizzazione differenziate riguardo ai livelli di conoscenza dei processi di trasformazione e di capacità di misurarne i risultati. Le conclusioni di tale verifica sono che, ove non sia possibile valutare in modo «razionale» il funzionamento dell'organizzazione, i comportamenti e i risultati, l'alternativa potrebbe essere quella di selezionare e addestrare le persone non solo a determinate competenze, ma anche all'adozione di valori e atteggiamenti che possano favorire l'interiorizzazione dei fini organizzativi. Ciò vuol dire che il controllo può realizzarsi mediante meccanismi di mercato o burocratici, ma anche mediante forme cerimoniali di controllo del tipo clan. Le organizzazioni dei settori manifatturieri relativamente stabili richiedono forme di controllo di comportamenti e risultati di tipo burocratico o di mercato. In organizzazioni del settore pubblico, dei servizi o della ricerca, sembrano invece più efficienti forme di controllo del tipo clan, che promuovono la cooperazione scegliendo e socializzando le persone in modo che i loro obiettivi possano in larga misura sovrapporsi a quelli dell'organizzazione (Ouchi 1985:

590-94).

Il problema di fondo per la progettazione di forme efficienti di controllo ha dunque due aspetti: la precisione con cui si può valutare il rendimento e il grado di incongruità dei fini dei membri dell'organizzazione. I due aspetti sono interconnessi nel senso che, ad esempio, una elevata incongruenza di fini può essere tollerata solo se il rendimento dei membri dell'organizzazione può essere valutato come una certa precisione. Ma anche altri fattori entrano in gioco. Sul grado di compatibilità dei fini e di fiducia fra le parti influiscono infatti una serie di processi quali la mobilità, l'urbanizzazione, i processi di sviluppo industriale e di burocratizzazione. Di conseguenza, la progettazione organizzativa deve essere in grado di individuare quel punto di equilibrio fra gli obiettivi di socializzazione degli individui e di misurazione del loro rendimento, in modo da consentire all'organizzazione di conseguire le forme di cooperazione più efficienti (Ouchi 1985: 595).

Secondo Wilkins e Ouchi (1983), se si creano le condizioni per la formazione di una cultura di tipo clan, si rende possibile la gestione di transazioni ad alto livello di incertezza e complessità. Ciò avviene perché si può sviluppare una sorta di paradigma generale che fornisce agli individui «razionalmente limitati» assunti comuni per l'elaborazione delle informazioni ed esempi di buone e cattive soluzioni dei problemi organizzativi che aumentano la loro abilità di operare nel clan. Oltre a questo paradigma comune, si deve però generalizzare la percezione che, al di là di occasionali conflitti e ingiustizie, esiste una congruenza di fini fra i membri dell'organizzazione. Affinché il controllo di tipo clan possa efficacemente coordinare l'azione comune occorre che le parti condividano la convinzione che lo sforzo collettivo costituisca la via migliore per la realizzazione dell'interesse personale e che,

nel lungo periodo, gli onesti e i disonesti vengano individuati e trattati di conseguenza (Wilkins e Ouchi 1983: 476).

Lo stile di gestione del tipo clan crea una «atmosfera transazionale» in cui prevalgono forme di contrattazione *soft*, diverse da quelle *hard* in quanto presuppongono una larga comunanza di interessi fra le parti e modelli di direzione informale alquanto elaborati. In altre parole, nella contrattazione *soft* gli accordi vengono fatti rispettare non tanto mediante sanzioni legali od economiche, quanto con forme di controllo sociale accettate da controparti fra le quali esistono rapporti di fiducia. A seconda del grado di fiducia reciproca, varierà anche il grado in cui si vengono a creare incertezze nello scambio, ma la fiducia, a sua volta, può essere messa in discussione dal mutamento organizzativo (Williamson e Ouchi 1981: 360).

Qui si apre un terzo ordine di questioni, e cioè quello relativo alle circostanze che portano alla crisi di efficacia ed efficienza delle organizzazioni economiche e, quindi, al passaggio da una forma all'altra di governo delle transazioni. In proposito, Wilkins e Ouchi sottolineano che modifiche nelle percezioni riguardo alla congruenza dei fini e l'equità del trattamento possono essere un ostacolo notevole al mutamento organizzativo. In altri termini, se gli individui pensano che continueranno ad essere trattati con equità, saranno disposti ad apprendere un nuovo paradigma culturale e a sperimentare nuove idee. La conclusione dei due autori è quindi che il grado di persistenza sociale degli accordi nelle organizzazioni deve essere oggetto di ricerca empirica. Se può essere vero che sviluppare nuovi significati sociali è più difficile che influenzare degli accordi di mercato o stabilire nuove norme burocratiche, la cultura organizzativa può essere tuttavia più adattiva di quanto non appaia dalla metafora antropologica (1983: 480).

Ma bisogna che il mutamento organizzativo sia garantito da salvaguardie transazionali, che possono essere elaborate o dal contesto socio-culturale, come nel caso giapponese (Ouchi 1978, 1985), o dalle controparti stesse sotto forma, ad esempio, di «mercati del lavoro interni» studiati da Doeringer e Plore (1971).

Ulteriori elaborazioni sui processi che portano alla crisi delle strutture economiche fondate sul mercato, la gerarchia o il clan sono proposte da Richard Butler (1985). Questo autore attinge ai lavori di Barnard (1962), Hirschman (1982) e Williamson (1975) sul mercato e la gerarchia come forme alternative di organizzazione, con la seconda collocata ad un livello superiore di collaborazione e comunicazione fra le parti. Fra questi due modi di regolazione delle transazioni, Butler inserisce la forma intermedia del *collettivo*, che costituisce una elaborazione del *gruppo dei pari* citato da Williamson (1975: 41-9), ma da questi ritenuto meno rilevante rispetto al mercato e alla gerarchia.

Il collettivo è considerato come l'estremo più alto delle dimensioni della collaborazione e comunicazione in quanto le informazioni vengono trasmesse nel corso dell'azione in un quadro di adattamento reciproco. Quanto più alta è l'incertezza delle transazioni, cioè quanto più difficile - anche a causa della razionalità limitata degli attori - prevedere tutti gli eventi futuri, tanto più marcato sarà l'adattamento fra le parti. Il mutuo adattamento non serve solo a migliorare la circolazione delle informazioni: serve anche come meccanismo informale di controllo e sanzione in una situazione in cui la sanzione dell'*exit* non è facilmente utilizzabile.

La natura degli scambi nel collettivo è basata su una reciprocità diversa da quella operante nel mercato nel senso - già indicato da Homans (1975) - che il beneficio può essere ritardato nel tempo e non implica l'equivalenza nello scambio. Inoltre, le transazioni

possono assumere la forma del baratto o dello scambio di favori (Blau 1964). Tutto ciò implica la creazione e il mantenimento di rapporti di fiducia all'interno del collettivo; la comunicazione deve quindi contribuire anche alla diffusione e al consolidamento di valori comuni, di modo che la collaborazione possa essere conservata per future transazioni (Butler 1985).

Butler sviluppa una analisi comparativa delle tre strutture di governo evidenziando le proprietà di ciascuna in termini di quantità di comunicazione e di aggiustamenti che avvengono fra i partners, e che costituisce una misura approssimata dei costi di transazione sulla quale basare anche verifiche operative di efficienza gestionale. Il passaggio dalle transazioni di mercato a quelle gerarchiche, o a quelle collettive, viene spiegato con la crescente complessità delle transazioni, un concetto che sintetizza la molteplicità di eventi che si verificano nel corso di una transazione. Tale concetto viene suddiviso da Butler in tre componenti fra loro interconnesse: oltre all'incertezza, esse sono l'interdipendenza e la vaghezza delle transazioni. Quest'ultima è presente quando una delle parti della transazione non è in grado di usare procedure di definizione e misurazione della correttezza delle attività della controparte. L'interdipendenza, invece, influisce sulla complessità delle transazioni con effetti a cascata che le variazioni qualitative o quantitative di qualsiasi sotto-unità provocano in tutta l'organizzazione.

L'analisi che Butler fa delle circostanze che conducono alla crisi di ognuna delle tre strutture economiche fondamentali contiene una serie di spunti innovativi che possono essere sintetizzati nel modo seguente. In primo luogo, è importante il richiamo alla possibilità che nell'organizzazione interna si formino cricche di funzionari il cui operato è volto ad un uso delle risorse organizzative

diverso da quello ufficialmente stabilito. Da ciò può conseguire un collasso nella fiducia che può portare ad appropriazioni individualistiche da parte di membri interni od esterni all'organizzazione, i quali ottengono così benefici senza dare contributi all'efficienza organizzativa (Butler 1985: 330). In secondo luogo, è importante la distinzione fra i concetti di efficacia ed efficienza. L'efficacia si riferisce alla capacità delle parti di mettere in atto rapporti di scambio affrontando le conseguenze della razionalità limitata e dell'opportunismo, ma senza preoccuparsi dei costi di transazione. L'efficienza si riferisce invece alla capacità delle parti di tener conto di questi costi (Butler 1985: 344).

La distinzione fra la logica dell'efficacia e quella dell'efficienza è particolarmente importante se si pensa ai numerosi esempi che dimostrano come sia difficile passare dalla prima alla seconda malgrado il generale riconoscimento della necessità di tale passaggio. In questi casi succede spesso che le parti si conformano in apparenza ad un dato modo di regolazione delle transazioni, ma si comportano come operassero in un altro e camuffano le loro vere attività. Può succedere così che un collettivo tenda a generare una oligarchia, cioè una gerarchia non riconosciuta, o che un mercato tenda a limitare la concorrenza mediante forme di collusione, cioè un collettivo non riconosciuto. Può succedere, infine, che una gerarchia venga rimpiazzata da una rete informale che, a sua volta, è un collettivo non riconosciuto (Butler 1985: 344).

Un ulteriore elemento di interesse nell'analisi di Butler risiede nella sua sottolineatura del fatto che la crescita di complessità delle transazioni possa spingere alla ricerca di modalità meno costose di transazione, ma possa altresì dare spazio allo sfruttamento opportunistico di condizioni di incertezza, interdipendenza e vaghezza per l'acquisizione di potere (1985: 337). Qui viene chia-

mato in causa il paradigma politico dell'organizzazione, illustrato da Crozier ne *Il fenomeno burocratico* (1969).

L'importanza dei fattori politici si manifesta ancor più a livello di ambiente istituzionale. Tale problematica è accennata da Butler nell'ultima parte del suo saggio a partire da alcuni riferimenti ai fattori fondamentali che influenzano le strutture organizzative quali le leggi sulla proprietà, l'economia monetaria, il sistema di istruzione, l'ideologia dominante ed altri fattori risultanti dai processi storici che hanno caratterizzato una data società. Butler pone quindi anche il problema di come una organizzazione possa avvantaggiarsi o meno dell'ambiente istituzionale nel quale è inserita per costruire una configurazione efficiente di comunicazione e collaborazione.

Il richiamo alle «infrastrutture transazionali» di tipo legislativo, economico e culturale mostra che i teorici dell'organizzazione che usano lo schema dei costi di transazione come riferimento non escludono la questione del potere dalle proprie analisi. Tuttavia, la posizione che essi sembrano condividere può essere così riassunta: le logiche di potere cedono il passo a quelle di efficienza se si comincia a ragionare in termini di profitto e se le osservazioni empiriche vengono fatte ad intervalli di tempo sufficientemente lunghi. In questa prospettiva, il potere spiega i risultati di una organizzazione economica quando questa sacrifica l'efficienza ad altri interessi; esso spiega le condizioni di inefficienza e vulnerabilità sul mercato, ma non spiega i mutamenti organizzativi fondamentali (Williamson e Ouchi 1981: 363-4). In conclusione, la possibilità di economizzare sui costi di transazione è il fattore principale che spiega, sia il passaggio di molte transazioni dal mercato all'organizzazione interna, sia il grado di vitalità delle diverse modalità di contrattazione. Questa è la questione principale tanto

per la progettazione organizzativa quanto per l'analisi comparativa delle istituzioni economiche (Williamson e Ouchi 1981: 367).

Una delle critiche più esaustive alla prospettiva mercato-gerarchia e ai suoi assunti fondamentali proviene da Charles Perrow (1981, 1986), secondo il quale il cap. VII di *Market and Hierarchies* è - contrariamente alle intenzioni del suo autore - una dimostrazione del fatto che c'è più opportunismo nell'organizzazione che sul mercato. Se si aggiunge a ciò l'incertezza, la razionalità limitata e la distorsione delle informazioni, si può senz'altro affermare che i costi di transazione nell'organizzazione interna sono più alti di quelli del mercato, specie quando vi sono implicazioni in termini di potere. Quale esempio in proposito, Perrow indica le negoziazioni di tipo intermanageriale o sindacale, che non possono certo essere risolte mediante direttive dall'alto.

Un'altra critica di Perrow riguarda l'imprecisa definizione dei costi di transazione e l'applicazione di questa definizione a problemi diversi come quelli della contrattazione e delle forme di integrazione e coordinamento. Secondo questo autore, lo sviluppo dell'integrazione verticale, cioè della gerarchia, non ha tanto a che fare con ragioni di efficienza quanto con la ricerca del profitto e del potere in un mercato sempre più inabile a svolgere le sue funzioni originarie. Le modalità di organizzazione dell'attività economica sono almeno tre: gli sforzi comunitari, regolati da norme di reciprocità stabiliti dalle controparti; il mercato, dove domina la contrattazione e l'opportunismo e, infine, la gerarchia, fondata sul comando e sul controllo. Se ci si pone in una prospettiva storica, si può constatare che ognuno di questi meccanismi di regolazione ha sostituito il precedente (Perrow 1981: 386).

La replica di Williamson e Ouchi a queste critiche fa fare, in effetti, un significativo passo in avanti al dibattito sulla prospettiva

mercato-gerarchia. In primo luogo, c'è l'ammissione di aver fornito illustrazioni di casi piuttosto che definizioni. I due autori propongono perciò la distinzione fra costi di produzione e di transazione e di considerare i secondi come costi di gestione dell'intero sistema economico. In una prospettiva diacronica, se il contesto originario è quello di mercato, i costi di transazione vengono intesi come l'insieme degli ostacoli allo sviluppo del mercato. Se il quadro è invece quello della pianificazione centralizzata, i costi di transazione sono da considerarsi come determinati dal complesso di disfunzioni derivanti da questo tipo di pianificazione. In secondo luogo è possibile la coesistenza di mercato, gerarchia e altre forme di scambio bilaterale in quanto i limiti dell'organizzazione interna spiegano solo come alcune transazioni - e non tutte - vengano trasferite dal mercato alla gerarchia. Compito dell'approccio mercato-gerarchia è proprio quello di identificare modalità e ragioni di questi trasferimenti concentrandosi non tanto sulla tecnologia e i costi di produzione, quanto sullo studio comparativo delle modalità alternative di negoziazione.

Ne consegue che, contrariamente a quanto afferma Perrow, anche il coordinamento è una questione che può essere affrontata nell'ottica dei costi di transazione. A volte il coordinamento può avvenire mediante il mercato a volte, invece, bisogna trovare soluzioni alternative. Il compito chiave diventa allora quello di: a) identificare sia le dimensioni rilevanti delle transazioni sia le varie modalità di governo e la loro forza relativa; b) abbinare le strutture di governo alle transazioni in modo da rendere evidenti le differenze. In sintesi, Williamson e Ouchi (1981) addebitano a Perrow una incomprensione riguardo alle possibilità di coesistenza delle varie modalità di governo della transazione in combinazioni tali che, in un dato momento storico, l'allocazione e l'uso

delle risorse può essere più o meno efficiente.

In un suo lavoro successivo, Perrow riconosce che l'economia dei costi di transazione ha un suo valore in quanto introduce variabili trascurate dalla teoria organizzativa come, ad esempio, il «perseguimento con scaltrezza dell'interesse personale», che è poi, per gli economisti, ciò che spiega la nascita della burocrazia (1986: 222-23). Tale approccio può quindi favorire interessanti sviluppi nell'analisi delle relazioni di lungo periodo fra gli agenti economici, che i sociologi hanno spesso analizzato facendo uso di termini vaghi quali «tradizione» o «fiducia». Il concetto di *specificità delle risorse* richiede, in un certo senso, quelle forme di continuità e di interazione ripetuta che vengono espresse nei termini suddetti. Ma queste possono in effetti derivare anche dalla reciproca dipendenza economica, in quanto gli assetti di cui ciascuna parte dispone hanno caratteristiche tali da far fronte a specifiche richieste dell'altra, senza però che ciò rimuova il contenuto socio-culturale di tali rapporti. Insomma, secondo Perrow, gli economisti neo-istituzionalisti non tengono conto del fatto che, negli scambi bilaterali, le parti vengono a conoscere anche informazioni non economiche su di esse e sulle ragioni della loro interdipendenza. Il che vuol dire che non vengono scambiati solo beni e servizi, ma anche valori politici, etici e culturali (1986: 223).

La conclusione di Perrow è che gli economisti neo-istituzionalisti correggono alcune debolezze dell'economia neo-classica, ma rimangono fedeli ai suoi assunti fondamentali, che divergono largamente da quelli sociologici. I neo-istituzionalisti infatti, focalizzano l'attenzione sull'individuo invece che sul gruppo, la struttura sociale, la cultura. L'individuo è considerato come un essere razionale che tende a considerare solo il *trade-off* fra guadagno e tempo libero, e non come un essere dotato di sentimenti, inserito

in reti di rapporti personali, con obiettivi contraddittori e con valori non ben definiti. Per quanto riguarda l'impresa, il suo impegno viene concepito solo in termini di massimizzazione del profitto, vista come garanzia di efficienza che, impedendo lo spreco di risorse, è fonte di beneficio per la società (1986: 222).

Critiche simili alla teoria dei costi di transazione sono rivolte anche da altri sociologi. Francis (1983) fa notare, ad esempio, che il concetto di scambio di Williamson è più limitato di quello di scambio sociale in quanto: a) fa riferimento solo agli aspetti materiali dell'efficienza, e b) usa il concetto di razionalità limitata, ma sempre in una accezione strumentale che esclude dall'analisi i comportamenti che esprimono altruismo e solidarietà. Turk rileva che il concetto di efficienza è stato troppo poco contestato e richiama varie accezioni in cui tale concetto può essere inteso; aggiunge comunque che se gli economisti sono troppo spesso propensi a considerare che tutte le organizzazioni economiche operino in un ambiente competitivo, i sociologi hanno spesso mescolato in maniera confusa i risultati di ricerche su organizzazioni con e senza scopi di profitto (1983: 190).

Col procedere del dibattito si nota dunque una maggiore consapevolezza fra i sociologi relativamente ai problemi dell'efficienza, mentre fra gli economisti si comincia a prendere sul serio le relazioni sociali. Tuttavia - come rileva Granovetter - anche quegli economisti che inseriscono le relazioni sociali nel loro schema analitico, lo fanno astraendo dai processi storici per cui comportamenti e istituzioni economiche vengono «incastonati» (*embedded*) nelle strutture sociali (1985: 486). Questo è il punto centrale sul quale si innesta la critica radicale che questo autore muove all'economia dei costi di transazione.

Secondo la maggior parte degli storici e dei sociologi, il com-

portamento economico nelle società pre-moderne (pre-mercato) è stato a lungo profondamente incastonato nella struttura sociale per diventare più autonomo col procedere della modernizzazione. Questo punto di vista «sostantivista», il cui esponente più noto è Karl Polany (1944), vede l'economia nelle società moderne come una sfera sempre più separata e differenziata, all'interno della quale le transazioni non sono più determinate da obbligazioni sociali. La grande maggioranza degli economisti, inclusi i neo-istituzionalisti, ritiene invece che, tanto nelle società di mercato quanto in quelle premoderne, le istituzioni e i comportamenti economici non siano da considerarsi come «incastonati», ma come derivanti dal perseguimento dell'interesse personale da parte di individui più o meno razionali e atomizzati.

Il punto di vista di Granovetter diverge tanto dalle posizioni sostantiviste e dei teorici dello sviluppo, quanto da quelle degli economisti. Egli afferma, infatti, che l'autonomia della sfera economica era più marcata nelle società pre-moderne di quanto pensino i primi, ma aggiunge che nel tempo i cambiamenti non sono stati così enormi come pensano i secondi, per cui anche oggi i comportamenti economici sono ancora ben incorporati nelle strutture sociali (1985: 482-3).

Granovetter critica anche un'altra coppia di posizioni fra loro opposte: la concezione dell'uomo che Wrong (1961) aveva definito come «ultrasocializzata», derivante dal tentativo di Parsons (1968) di affrontare il problema dell'ordine sociale superando la concezione «sottosocializzata» di ascendenze hobbesiane e utilitaristiche, accettata invece dall'economia classica. Malgrado il loro apparente contrasto, entrambe le posizioni vedono l'azione economica come azione condotta da individui atomizzati socialmente. Nella concezione «ultrasocializzata», l'atomizzazione risul-

ta dal fatto che i modelli di comportamento sono influenzati non tanto dalle relazioni sociali correnti quanto dall'interiorizzazione di norme e valori nel processo di socializzazione. Nella concezione opposta, l'atomizzazione risulta invece dal mero perseguimento dell'interesse personale. Entrambe le prospettive sul problema dell'ordine si fondano così sull'atomizzazione degli attori dal loro ambiente sociale immediato (Granovetter 1985: 485).

Nelle posizioni di Williamson è evidente, secondo Granovetter, l'influenza di una concezione «sottosocializzata» in quanto nello schema dei costi di transazione il comportamento disonesto delle parti nell'organizzazione interna diventa troppo costoso a causa dei meccanismi di controllo di una struttura di autorità che è in grado di imporre le proprie decisioni alle parti in eventuale contrasto. Sono invece le reti di relazioni personali fra i membri dell'organizzazione e le obbligazioni che ne derivano, che permettono di fronteggiare l'opportunismo, a prescindere largamente dagli assetti istituzionali (1985: 489).

Nel suo ultimo lavoro, Williamson (1987) da un lato tende a rielaborare il modello originario per aumentare le possibilità di operazionalizzazione delle variabili, dall'altro riconosce, nelle conclusioni, una serie di limiti dell'economia dei costi di transazione. Come rileva Trigilia (1989: 137) nel nuovo quadro analitico la razionalità limitata e l'opportunismo conservano la loro rilevanza, ma vengono considerati come parametri, allo stesso modo dell'incertezza-complessità delle transazioni. La vera variabile indipendente diventa la specificità delle risorse coinvolte nelle transazioni fra un piccolo numero di contraenti. Viene inoltre attribuita maggiore importanza anche alla frequenza delle transazioni in quanto essa contribuisce all'aumento dei rischi di sfruttamento opportunistico fra pochi contraenti e, di conseguenza, all'aumento

dei costi di transazione.

Allo stesso tempo, Williamson riconosce che i contributi dei teorici dell'organizzazione hanno messo in luce l'importanza delle modalità di regolazione diverse dal mercato e dalla gerarchia. Naturalmente, la logica con cui vengono valutate queste forme intermedie è quella dell'efficienza e della riduzione dei costi di transazione. A questo proposito, Williamson riconosce che i teorici dell'organizzazione sono più sensibili della maggior parte degli economisti ai valori di dignità, fiducia, solidarietà, ma rileva che ciò si accompagna spesso a due esagerazioni strumentali. La prima consiste nel negare l'umanità del tipo di individuo prodotto dal capitalismo. La seconda consiste nell'affermare che l'economia dei costi di transazione deve essere collocata in prospettiva per evitare una concezione strumentale in cui l'economizzare sia visto come un fine e gli individui come mezzi. Di fronte a queste esagerazioni, Williamson rileva che a) dietro i mercati e gli accordi utilitaristici sta una società autentica che con le sue convenzioni è in grado di subordinare i contratti privati all'interesse generale, e b) la propensione al calcolo può generare fiducia, e la fiducia è un elemento presente in qualche misura in ogni contratto. Rimane tuttavia aperta la questione di rendere operativa la nozione di fiducia, rispetto alla quale può essere conveniente adottare un atteggiamento alieno dal calcolo (Williamson 1987: 587).

Sulle questioni di comune interesse fra economia dei costi di transazione e teoria dell'organizzazione, Williamson conclude indicando quattro direzioni di approfondimento. La prima riguarda le ragioni per le quali la grande impresa è soggetta a carenze burocratiche e non è in grado di riprodurre gli incentivi ad alto potenziale del mercato. Qui le questioni da esaminare sono diverse: gli schemi di incentivazione le procedure contabili, il trattamento

delle informazioni, per finire con la questione: chi dirige i dirigenti d'impresa?

La seconda questione riguarda l'innovazione organizzativa, il cui studio non dovrebbe essere più il cugino povero dello studio dell'innovazione tecnologica. Williamson rileva in proposito che malgrado i lavori di Schumpeter (1964), Arrow (1971), Chandler (1981), l'unico sforzo concentrato di studio dell'innovazione organizzativa sia stato quello del *Research Center on Entrepreneurial History* di Harvard, fondato nel 1948 e chiuso dieci anni dopo.

L'ultima questione da approfondire viene individuata nel rapporto di lavoro, il cui studio è complicato da considerazioni relative alla famiglia e alle sue influenze sul comportamento degli individui, che non sono incluse nell'economia dei costi di transazione. E nemmeno - si può aggiungere - nell'analisi organizzativa.

3. - I limiti della gerarchia: un approfondimento

Una delle carenze che Williamson riconosce all'economia dei costi di transazione è costituita da una scarsa elaborazione teorica sulla burocrazia, egli si augura quindi che possa svilupparsi una analisi istituzionale comparata che possa fornire nuove conoscenze sull'origine e la natura di condizionamenti e distorsioni a cui è soggetta l'organizzazione interna.

In effetti, il dibattito potere-efficienza è stato finora condotto prescindendo largamente dalle conoscenze fornite dagli studi sulla burocrazia che gestisce le istituzioni economiche del socialismo. Solo negli accenni finali all'applicazione dello schema transazionale ai sistemi economici comparati, Williamson fa riferimento alla ricerca di Horvat (1982) sulla politica economica del socialismo dalla quale emergerebbero importanti legami fra gli elementi microanalitici di questo sistema e quelli del capitalismo. Altro riferimento interessante è quello relativo alle possibilità di analisi «pre-istituzionale» delle esigenze umane e tecnologiche di carattere universale, indicato da Kopmans (1977: 264-5). Williamson conclude su questo tema affermando che, per quanto difficile da realizzare, l'analisi comparativa delle istituzioni economiche del capitalismo e del socialismo può rivelarsi utile a patto che riesca a combinare lo studio delle esigenze degli uomini con quello della loro natura (1987: 572).

D'altro canto, anche i sociologi che hanno criticato la prospettiva mercato-gerarchia, e che hanno prodotto notevoli studi sulla burocrazia, non hanno detto molto sul sistema di burocratizzazione in cui è inserita l'impresa socialista. Charles Perrow, ad esempio, non va al di là delle apparenze quando afferma che: a) ciò che l'impresa capitalista ottiene dal profitto, l'impresa socialista

l'ottiene dallo stato, e b) i due sistemi non sono differenti in quanto entrambi si fondano sul lavoro dipendente-salariato e presentano forme simili di controllo organizzativo e di esternalizzazione dei costi dello sviluppo industriale (1981: 382).

La burocrazia socialista è un oggetto di studio che ha interessato prevalentemente i politologi (più che i teorici dell'organizzazione), i quali hanno prodotto alcuni interessanti lavori che saranno brevemente esaminati nel primo paragrafo. Il secondo paragrafo contiene invece alcuni spunti comparativi per l'analisi dei processi di ricostruzione sociale del mercato in un contesto, come quello sovietico, caratterizzato dal monopolio della gerarchia.

3.1. - *L'impresa socialista nella crisi dell'economia di comando*

Un primo tipo di approccio è quello che definisce la società sovietica come *mono-organizational society* (Meyer 1961, Rigby 1969, Beissinger 1988). Tale approccio, secondo i suoi promotori, presenta alcuni vantaggi, oltre a quello di vedere il sistema sovietico come lo vedono i suoi leaders. Il primo è quello di poter fare riferimento ad un corpo di teorie che spiegano l'evoluzione politica del sistema e permettono di collocarla in una prospettiva comparativa. Il secondo si riferisce alla possibilità di comprendere il cambiamento sistemico derivante dalle interazioni fra gli assetti istituzionali e la società nel suo complesso. Il terzo vantaggio, infine, permette di mettere a fuoco i modelli ricorrenti di comportamento organizzativo nelle imprese (Baissinger 1988:9).

In quello che è l'esempio più recente di approccio «mono-organizzativo», Beissinger si pone l'obiettivo di analizzare le implicazioni politiche di uno degli aspetti fondamentali della pianifica-

zione centralizzata: l'eccesso di burocratizzazione. Il problema centrale della burocrazia sovietica, come di ogni altra, è quello della sua rigidità e delle strategie che la leadership deve adottare per farvi fronte. Nei sistemi di mercato, questo problema non influenza direttamente le strutture fondamentali del potere politico o lo sviluppo socio-economico. Nel contesto della pianificazione centralizzata, invece, la burocratizzazione è onnipervasiva e quindi la vitalità dell'economia, i programmi di modernizzazione sociale, il potere dei gruppi dominanti dipendono direttamente dall'efficacia del controllo burocratico sulla società e dalla capacità della leadership di controllare l'apparato burocratico.

Partendo da questi presupposti, Beissinger analizza le strategie cui i leaders sovietici hanno fatto ricorso, in tempi successivi, per fronteggiare i problemi derivanti dalla rigidità organizzativa. In particolare, la ricerca è focalizzata su due strumenti sui quali sono cadute di volta in volta le accentuazioni della linea politica: «la direzione scientifica del lavoro» e la coercizione disciplinare.

In effetti, fra bolscevismo e *scientific management* si era stabilita una mutua attrazione e, come lo stesso Stalin ebbe a dichiarare, l'essenza del leninismo era da considerarsi come «la combinazione del trascinarsi rivoluzionario russo e dell'efficacia americana». D'altro canto, la disciplina burocratica è un termine chiave nella concezione dell'autorità politica, in un contesto in cui, in assenza del mercato, l'esecuzione disciplinata di compiti e piani diventa la base su cui costruire un'economia di comando (Beissinger 1988: 5).

I risultati della ricerca di Beissinger possono essere ricapitolati in quattro proposizioni. In primo luogo, l'eccessiva burocratizzazione, con le conseguenti rigidità e crisi di efficacia, ha reso i processi politico-amministrativi alquanto instabili. Così, invece di una

evoluzione senza scosse, si è assistito a notevoli discontinuità e oscillazioni che, a volte, hanno acquisito i caratteri di vere e proprie emergenze politiche e sociali (1988: 6).

In secondo luogo, ogni strategia volta a restaurare la vitalità e la coerenza organizzativa è stata più volte riproposta di fronte al riemergere degli stessi problemi. I leaders sovietici hanno perseguito nel corso del tempo almeno sei tipi di strategie amministrative: 1) uso della coercizione; 2) campagne di mobilitazione di massa per aumentare la produttività e combattere la cattiva gestione; 3) decentramento limitato di autorità agli organi intermedi della pianificazione mediante una combinazione di controlli gerarchici e incentivi economici per coordinare la gestione delle imprese; 4) uso di alcune prescrizioni della scuola delle *Human relations* per trasformare il gruppo di lavoro in strumento di disciplinamento dei membri e di diffusione dei principi dell'etica del lavoro; 4) uso di alcune tecniche dello *Scientific Management* e programmi di formazione manageriale per realizzare gli obiettivi di cui al punto due; 6) ritorno alla centralizzazione e all'accentuazione del ruolo guida del partito. Queste strategie disciplinari, coercitive, mobilitative e manageriali, questi movimenti ciclici di accentramento-decentramento, esprimono l'ostinata quanto vana ricerca di sostituti alla diffusa e spontanea disciplina della competizione di mercato. Questi comportamenti ciclici possono essere considerati un esempio di quella che March e Simon (1971) definivano come «ricerca inefficace», cioè una reazione organizzativa «nevrotica» di fronte a problemi gestionali la cui origine non si è in grado di comprendere. Tuttavia, la riproposizione ciclica delle stesse strategie amministrative non deriva solo dalla incapacità della leadership di comprendere i limiti intrinseci delle grandi organizzazioni burocratiche. In realtà, il bisogno costante di inter-

venti dall'alto per restaurare la disciplina, porre rimedio alla cattiva gestione fornisce ai leaders molteplici occasioni di legittimazione della loro autorità politica (Beissinger 1988: 7).

In terzo luogo, l'instabilità delle strategie amministrative ha avuto come conseguenza una instabilità anche a livello di influenza degli specialisti sulle strutture e i processi organizzativi. Infine, l'instabilità delle strategie amministrative si è intrecciata in una oscillazione delle linee politiche fra approcci «tecnocratico-utopici» da un lato, e le tradizionali logiche della mobilitazione di massa dall'altro. Ma a livello di gestione d'impresa, l'influenza degli esperti di Direzione Scientifica è sempre stata piuttosto bassa perché la logica quantitativa del piano ha sempre prevalso sulla logica dell'efficienza e del calcolo economico. Anche quando tentativi di riforma economica hanno portato all'introduzione di meccanismi di «quasi-mercato», il loro impatto sulla gestione d'impresa non è risultato significativo in quanto le esigenze della conformità burocratica hanno continuato a prevalere su quelle di efficienza economica. E tale conflitto, prima o poi, ha rimesso in moto meccanismi di centralizzazione (Beissinger 1988: 290).

L'attuale leadership riformatrice, a differenza delle precedenti, mostra di avere consapevolezza dei limiti delle grandi organizzazioni burocratiche e dei circoli viziosi prodotti dai continui rimaneggiamenti amministrativi. Ma il superamento dei circoli viziosi è difficile perché in una economia non di mercato il sistema stesso si configura come una enorme burocrazia che include tutti gli aspetti della vita politica, economica e sociale. Il tentativo di ristrutturazione oggi in corso parte dunque dal presupposto che, accanto al decentramento dell'autorità deve procedere anche un processo di ristrutturazione «psicologica» della società tale da produrre comportamenti organizzativi improntati a maggiore au-

tonomia e responsabilità personale. Ma qui sorgono grosse difficoltà perché vengono a scontrarsi due logiche contraddittorie, quella di adeguamento alle riforme e quella della conformità burocratica (Beissinger 1988: 282-3).

Oggi, pur in un quadro di grave crisi dell'economia, sono operanti dei processi di apprendimento organizzativo favoriti dalla cooperazione Est-Ovest. È chiaro che non c'è la garanzia che questi processi siano in grado di innestare circoli virtuosi di innovazione economica e organizzativa, ma vedere - come fa Beissinger - le dinamiche sociali e istituzionali solo in termini di circoli viziosi significa trascurare proprio quelle relazioni sociali sottostanti l'organizzazione formale che tale autore dice di voler considerare. In altri termini, l'assunto della «società mono-organizzativa» porta Beissinger a confondere la penetrazione della burocratizzazione in tutte le sfere della società con la capacità dell'apparato politico-burocratico di governare effettivamente i comportamenti degli attori sociali. È evidente che non basta lo studio degli aspetti istituzionalizzati dei processi economici e sociali: occorre indagare anche sulla vasta rete di rapporti non ufficiali fra amministratori e amministrati, fra élites organizzative e *lower participants*. Occorre indagare anche sui modi in cui i secondi riescono a costituire sfere di azione protette dai meccanismi formali di controllo, e come all'interno di queste sfere si creino le premesse sub-istituzionali dei mutamenti delle istituzioni economiche. Questa sembra l'unica via per comprendere se e quanto la conformità burocratica venga sostituita dall'efficienza economica, e quale sia il ruolo in questo processo di managers ed esperti.

Intuizioni in questo senso erano già presenti in ricerche precedenti sul management sovietico quali quelle di Conyngam (1973, 1982). Questo autore conclude entrambi i suoi lavori col dubbio

che la mancata considerazione degli aspetti informali/illegali della gestione lasci fuori la parte più importante della storia. Scrive infatti Conyngam (1982) che nel futuro si può prevedere un lento e limitato riadattamento dei criteri di gestione industriale - che è quello che effettivamente sta accadendo sinora - ed aggiunge che questa modernizzazione troppo lenta non potrà non avere pesanti ripercussioni in termini di efficienza economica. I segni di entropia della gestione centralizzata aumenteranno anche a causa dello svilupparsi di una organizzazione informale a sostegno di una «seconda economia».

Gli studi su aspetti e implicazioni della seconda economia in URSS hanno mostrato che mentre le élites politiche e organizzative oscillavano ciclicamente fra campagne disciplinari, utopie tecnocratiche e mobilitazione di massa, fra le masse si diffondeva la tendenza al perseguimento dell'interesse personale partecipando non alla «gestione sociale della produzione», ma a varie forme di attività economica sommersa implicanti la diversione di tempo di lavoro, professionalità e risorse materiali dall'attività ufficiale a varie forme di attività clandestina tollerate di fatto (Grossman 1977, 1979; Katsenelinboigen 1978; Mars e Altman 1983; Alessandrini e Dallago 1987; Grancelli 1988, 1989; Gregory 1986; Shlapentokh 1989). La «rivoluzione silenziosa» della seconda economia (Conyngam 1982: 274) impone dunque un diverso approccio ai problemi del lavoro e dell'autorità nel contesto sovietico.

L'analisi in termini di «neo-tradizionalismo comunista» (Jowit 1983; Walder 1986) innova rispetto alle precedenti su alcuni aspetti importanti. Il primo è costituito dallo spostamento di accento sulle sanzioni positive usate dalle élites organizzative per produrre il coinvolgimento dei subordinati sui luoghi di lavoro. Il secondo riguarda il paradosso per cui gli standards di comporta-

mento dettati dall'ideologia ufficiale richiedono trattamenti preferenziali per coloro che vi si conformano col conseguente formarsi di rapporti clientelari fra funzionari di partito e attivisti che hanno effetti inattesi sulla struttura istituzionale e sociale. Il terzo punto riguarda l'accento posto su una ricca sub-cultura di legami personali-strumentali che permettono l'evasione delle regole formali per ottenere riconoscimenti o favori nell'acquisizione di beni e servizi (Walder 1986: 5-6).

In questa prospettiva, non vengono proposte comparazioni di specifiche politiche gestionali in contesti organizzativi simili, ma vengono comparati due elementi fondamentali delle istituzioni economiche del socialismo: a) «la dipendenza organizzata» dei lavoratori dal management e dai funzionari di partito, e b) la cultura di fabbrica. Il primo concetto sta ad indicare che tutti i lavoratori sono resi più o meno dipendenti dalle élites organizzative (direzione, partito e sindacato) dalla distribuzione politico-amministrativa di beni e servizi tramite l'impresa. Il secondo concetto si riferisce alla struttura delle relazioni sociali sui luoghi di lavoro, ai valori che si esprimono in esse, alle esigenze ideologiche e pratiche manifestate dall'autorità, al dare e avere che definisce e ridefinisce gli accordi taciti fra direzione d'impresa e dipendenti (Walder 1986: 24).

Il dare e avere assume due aspetti fondamentali. Per la minoranza degli «attivisti» si ha lo scambio fra partecipazione alla «gestione sociale» della produzione e fruizione prioritaria degli incentivi materiali a disposizione dell'impresa. Per la maggioranza dei lavoratori, invece, il paternalismo di impresa non può funzionare molto come fonte di consenso in quanto le risorse (appartamenti, buoni vacanza, ecc.) sono limitate e non tutti hanno le capacità o la volontà di agire da «avanguardie della produzione». La

risorsa fondamentale, per la gran parte dei dipendenti, è quindi costituita da varie forme di contrattazione informale con i capi-squadra e i superiori gerarchici, in un contesto in cui le forme di rivendicazione e contrattazione collettiva non sono praticabili (Walder 1986; Stark e Sabel).

Walder definisce questi rapporti di lavoro come neo-tradizionali in quanto per molti aspetti assomigliano a quelli presenti nelle grandi imprese americane dell'era pre-tayloristica nei quali l'operaio si trovava in una condizione di dipendenza personale dal *foreman*. Tale situazione comincia a cambiare nel primo decennio del secolo con la crescita del movimento sindacale e della sua capacità di porre vincoli sull'uso della forza lavoro, almeno nelle grandi fabbriche (Stone 1975; Edward 1979; Montgomery 1979). Al contrario, in paesi con la Cina e l'URSS, l'organizzazione di fabbrica non è il risultato di una storia di conflitti e contrattazione collettiva, né del tentativo del management di strappare il controllo sulla produzione a *foremen-contractors* mediante le tecniche della «direzione scientifica». Il processo di industrializzazione estensiva e la pianificazione centralizzata hanno creato una nuova classe operaia politicamente dipendente e un management con un controllo incontestato sulle politiche di produzione e del personale (Walder 1986: 21).

A differenza di quella «mono-organizzativa», l'analisi «neo-tradizionale» produce una migliore comprensione delle strategie burocratiche in quanto approfondisce anche gli aspetti sub-istituzionali del rapporto fra amministratori e amministrati. Tuttavia, la mancata considerazione delle ragioni di diversità nella gestione delle imprese in uno stesso paese impedisce di cogliere appieno i mutamenti nella «dipendenza organizzata» dei lavoratori e le implicazioni economiche e sociali di tali mutamenti. L'analisi di

Walder si concentra sui rapporti fra élites organizzative e attivisti, e risulta piuttosto sfuocata per quanto riguarda invece le strategie dei non-attivisti, che si ridurrebbero ad una sorta di contrattazione «sottobanco». Questo autore tende, da un lato, a sovrastimare la proporzione di bisogni operai soddisfatti attraverso l'impresa e, dall'altro, a sottostimare l'impatto delle alternative alla cooptazione politico-clientelare e alla contrattazione informale.

Nell'economia di comando le imprese non sono tutte uguali: ci sono tutta una serie di differenze in termini di dimensione, collocazione geografica, settore di appartenenza, partecipazione o meno ad «esperimenti economici», settore di appartenenza, qualità del management e - soprattutto - collocazione nel sistema di priorità strategiche fissato dal centro. Esiste un continuum di situazioni ai cui estremi si possono collocare due imprese idealtipiche (Grancelli 1988: 5-6). La prima è una grande impresa di importanza strategica del settore dei beni di produzione, operante sotto la supervisione di un potente ministero industriale e localizzata in un distretto industriale centrale. Un'impresa del genere, essendo ad alta priorità, risente in maniera relativamente ridotta delle carenze e dell'erraticità del processo di acquisizione delle risorse. L'incertezza dal lato degli inputs può essere tenuta sotto controllo facendo ricorso ai canali ufficiali, in quanto l'importanza dell'impresa conferisce al suo management un buon potere contrattuale nei confronti delle gerarchie di piano, favorito anche dalla presenza di connessioni con i livelli medio-alti delle gerarchie di partito. La buona disponibilità di risorse finanziarie si traduce anche in una buona disponibilità di fondi per il consumo sociale. In questi casi, è come se una parte dei dipendenti visse in una buona *company town*. Anche la contrattazione informale ha largo spazio perché al paternalismo dell'impresa nei confronti dei dipendenti

corrisponde il paternalismo delle autorità superiori nei confronti dell'impresa. In altri termini, non esistendo vincoli di bilancio rigidi, in caso di perdite la prospettiva non è quella del fallimento, ma quella di ricevere sovvenzioni statali. Nel caso che le perdite si accompagnino alla mancata esecuzione del piano, l'unico aspetto di rischio riguarda la carriera del direttore.

All'estremo opposto si colloca l'altro tipo ideale dell'impresa a bassa priorità, che produce beni di consumo, ha una dimensione medio-piccola, è localizzata in un'area periferica ed è sotto la giurisdizione dell'autorità locale. In questo caso l'incertezza dal lato degli inputs è un problema cronico e non può essere alleviato di molto facendo ricorso alle gerarchie di partito. Il direttore non ha altra scelta che ricorrere in larga misura a metodi informali/illegali per l'approvvigionamento di risorse quali il baratto con altre imprese o gli acquisti sui mercati non ufficiali. Può inoltre vedersi costretto a violazioni più o meno gravi della legislazione del lavoro, e se tutto ciò non è sufficiente a realizzare il piano, può decidere di ricorrere alla manipolazione dei rendiconti di produzione. La scarsità di risorse finanziarie significa carenze di fondi per il consumo sociale e incentivi materiali per i lavoratori del tutto insufficienti, in un contesto dove i salari-base sono già inferiori alla media. In questo caso, «l'interesse materiale all'obbedienza» è scarso o nullo, salvo che per una piccolissima minoranza di attivisti-clienti. E c'è davvero poco spazio anche per forme di contrattazione informale. Il problema della disciplina diventa così preminente, non tanto per gli elevati livelli di assenteismo e turnover, quanto perché i furti della «proprietà socialista» diventano per molti dipendenti l'unico modo per realizzare qualche guadagno extra con il secondo lavoro. Quella che Walder definisce «cultura istituzionale di fabbrica» diventa qui una cultura dell'illegalità dif-

fusa perché troppo grande è il divario fra l'incentivo del perseguimento dell'interesse personale sui mercati non ufficiali rispetto a quello del coinvolgimento nei rituali della partecipazione alla gestione (Grancelli 1988, 1989).

Una analisi dei mutamenti nel peso relativo del mercato e della gerarchia (a livello istituzionale e sub-istituzionale) non può dunque prescindere dalla considerazione di questi due tipi di organizzazione interna e dei suoi rapporti con quello che Bendix (1956) chiamava il «sistema di burocratizzazione esterna».

3.2. - *Dal mercato alla gerarchia e ritorno? Note per una comparazione Est/Ovest*

Il senso del mutamento delle istituzioni economiche sovietiche nella cosiddetta fase della «stagnazione brezneviana» può essere riassunto dicendo che il fallimento della riforma economica del 1965 che doveva, secondo i suoi promotori, contribuire a creare un «socialismo di mercato», ha invece generato una cripto-privatizzazione del settore dei beni di consumo.

Perché questo effetto inatteso espresso della nascita e sviluppo sub-istituzionale di una seconda economia basata sui criteri di mercato? La risposta a questa domanda non può limitarsi a segnalare il fatto che le pratiche di gestione informali/illegali servono in buona misura a far fronte alle rigidità della gestione burocratica dell'economia e alle sue conseguenze in termini di scarsità e cattiva qualità di beni e servizi. L'analisi «neo-tradizionale» mostra, in effetti, che altre questioni sono in gioco, tutte legate all'intervento del partito-stato nell'economia in un contesto istituziona-

le in cui tratti carismatici, tradizionali e moderni sono strettamente intrecciati.

Secondo Ken Jowit, l'organizzazione e l'*ethos* delle istituzioni economiche sovietiche trovano le loro espressioni più significative nell'orientamento «eroico» della politica economica, nella centralità del baratto nelle transazioni economiche e nell'organizzazione della vita politica e sociale attorno al collettivo. L'orientamento di gran parte dei quadri si manifesta in una logica acquisitiva di tipo carismatico. Dalle descrizioni dei modi in cui molti quadri di partito ricevono illegalmente tributi dagli agenti economici (Simis 1982; Mars e Altman 1987) emerge un atteggiamento di rifiuto dell'economia intesa come attività acquisitiva metodica e razionale. Questo atteggiamento persiste «non solo perché un sistema imprenditoriale metterebbe in discussione gli interessi materiali e il potere dei quadri (ma anche perché) persiste il partito (...) con una definizione dell'appartenenza che sottolinea non solo la funzione, ma anche lo status superiore dell'élite. I quadri si oppongono non solo al potere, ma anche all'*ethos* del sistema di mercato visto come fonte di contaminazione, come modo di vita non dignitoso e inappropriato (Jowit 1983: 279). L'imperativo è dunque quello di preservare identità e potere e allo stesso tempo garantirsi la soddisfazione delle esigenze materiali. Un modo per farlo è quello di concepire certe attività economiche come congruenti con la concezione carismatica e queste sono le attività dell'industria pesante, dove sono possibili le gesta degli «eroi di produzione». Vi sono poi le attività «domestiche» dei settori a bassa priorità e, infine, le attività «da paria» del mercato nero e dell'economia sommersa. Il rapporto fra economia ufficiale ed «economia ombra» non si configura quindi in termini puramente funzionali, nel senso che la seconda soddisfa bisogni non soddisfatti dalla pri-

ma. La divisione di compiti tra i due tipi di economia riflette anche la distinzione fra «l'esclusività privilegiata dello strato dei quadri da un lato e la situazione dipendente e privatizzata di chi è politicamente escluso dall'altro» (Jowit 1983: 2379).

Alla concezione carismatica delle attività economiche prevalente fra i quadri di partito, si accompagna la prevalenza del *blat* nelle transazioni fra gli agenti economici. Il *blat* sta a significare non lo scambio impersonale e contabilizzato di beni, ma un insieme di legami di reciprocità tipici delle economie pre-mercato; esso sottolinea la natura personale dello scambio e si configura come un sostituto di status degli scambi impersonali e standardizzati dell'economia di mercato (Jowit 1983: 280).

Un terzo esempio di come orientamenti e pratiche moderne vengono incorporate in una struttura carismatico-tradizionale si trova nella concezione dei rapporti fra individui e collettivo di produzione. Il collettivo è una istituzione tipicamente sovietica, che non è tradizionale, come ad esempio il gruppo familiare, né moderno, nel senso di associazione volontaria di individui per il perseguimento di interessi comuni. Jowit ricorda la tradizionale ambivalenza ideologica nei confronti dell'individualità: «la peculiarità istituzionale del collettivo leninista è costituita dal fatto che esso deriva da una sostituzione dei concetti di individualità elaborata sia da Locke che da Marx. Benché il primo ragionasse in termini di individualità e il secondo di «socialità», entrambi concepivano l'azione individuale come libera da forme ufficializzate di tutela e controllo. Invece il *kollektiv* può essere considerato come un modo logicamente contraddittorio e istituzionalmente «difettoso» di stimolare un orientamento individualistico per subordinarlo agli imperativi del partito, cioè di una organizzazione ufficiale di tipo intrusivo» (1983: 283).

L'approccio «neo-tradizionale» è utile a spiegare le contraddizioni che attraversano la struttura istituzionale sovietica, e mette in condizioni di comprendere, non solo l'origine della resistenza burocratica alle riforme, ma anche i motivi per cui spesso «tutti si dichiarano in favore della ristrutturazione, ma nessuno sa cosa fare».

La migliore sintesi della «rivoluzione silenziosa» degli anni Settanta ci sembra la seguente:

«La tutela da parte di quadri-protettori di attività economiche semi-legali o illegali e la gratitudine, deferenza, timore, oltre ai "tributi" ricevuti da coloro ai quali è stato concesso di impegnarsi in queste attività, suggeriscono una analogia col capitalismo, non "puritano", ma del tipo Stuart. Lo sviluppo di un capitalismo politico di tipo sovietico significa un adattamento fondamentale da parte di una organizzazione leninista priva ormai di un obiettivo di lotta, che tenta di mantenere la sua esclusività politica e i suoi privilegi cercando, allo stesso tempo, di mediare fra interessi sociali diversi nel quadro di uno "stato di tutto il popolo"» (Jowit 1983: 286).

Jowit prosegue notando che, allo stesso modo dei senatori dell'antica Roma che facevano soldi con la politica, ma aborrivano i *faenatores*, così i quadri di partito sono inibiti, come gruppo, dal diventare imprenditori o politici volti all'acquisizione di voti. Per il futuro, dunque, si può prevedere un ulteriore adattamento del partito, «ma in certe direzioni, non in tutte». In altri termini, per questo autore, le alternative più probabili possono essere due: una ulteriore diffusione del «concubinaggio socio-economico» de-

scritto sopra, oppure l'inizio di un processo di acquisizione metodico-razionale di beni o consensi elettorali (1983: 287).

L'approccio «neo-tradizionalista» ha il merito di chiarire teoricamente la natura degli ostacoli politici e culturali alla istituzionalizzazione del mercato nel contesto economico sovietico; in esso, l'attenzione è focalizzata sulla cultura dei quadri di partito e sugli aspetti informali/illegali dei loro rapporti con la minoranza degli attivisti-clienti e con la maggioranza dei non-attivisti. Questo approccio - a differenza di quello «mono-organizzativo» - mette in grado di comprendere le implicazioni istituzionali del fenomeno della seconda economia. Ma si tratta di implicazioni del processo di progressiva perdita di identità organizzativa del partito, della corruzione di un regime di origine leninista. Non a caso la seconda economia viene chiamata «capitalismo politico»: il fuoco dell'analisi è sul partito e sulla sua incapacità di prevenire sia la ritualizzazione della sua etica di lotta, sia la trasformazione di affidabili rappresentanti del partito in boss inaffidabili (Jowit 1983: 275).

Oggi c'è comunque un fatto nuovo: anche in URSS il ruolo guida del partito è stato messo in discussione, il che significa che le capacità adattive di questa organizzazione, per quanto ampie, non sono illimitate. Di conseguenza, si pone il problema di mettere meglio a fuoco proprio gli aspetti che i «neo-tradizionalisti» collocano in secondo piano: le implicazioni economiche e socio-culturali della seconda economia. E per fare questo può essere utile partire da una riconsiderazione del *kollektiv* che ponga l'accento sul comportamento organizzativo non tanto degli attivisti-clienti quanto degli altri gruppi di lavoratori che nella ricerca sociologica sovietica sono stati definiti come «individualisti» e «arretrati» (Grancelli 1988: 160-168).

Anche in quest'ottica di analisi non si può ovviamente prescindere dalla questione del potere politico e della «burocrazia socialista». Qui è opportuno segnalare la presenza nella letteratura di un curioso dualismo di definizioni: da un lato, c'è l'immagine del Leviatano affermatasi negli anni Cinquanta e Sessanta in seguito alla dominanza dell'approccio totalitario (Friedrich 1954; Friedrich e Brzezinski 1956; Ulam 1963; Schapiro 1967), dall'altro c'è un quadro di «onnipotente impotenza» (Urban 1985: 209) emergente dalle ricerche sulle riforme economiche (Schroeder 1979, 1986; Conyngham 1973, 1982), sul sistema di pianificazione (Nove 1977; Katsenelinboigen 1978; Dyker 1985; Rutland 1984), sulla seconda economia e i mercati non ufficiali (Katsenelinboigen 1978; Grossman 1977, 1979; Timofeev 1983; Alessandrini e Dalla-gio 1987), sulla corruzione e il «formalismo» (Simis 1982; Mars e Altman 1983; Grancelli 1986, 1988).

Ogni tentativo di spiegazione della «onnipotente impotenza» della leadership politica dovrebbe tener conto del fatto che la società sovietica dei primi anni Ottanta, così come quella degli anni Trenta, restava una società *facile da controllare, ma difficile da governare* (Lewin 1985, 1988). Fra i «neo-tradizionalisti», Andrew Walder è quello che si è spinto più avanti nel tentativo di collegare l'analisi del modello di autorità nell'impresa a più ampie riflessioni sulla società socialista, sui modelli di stratificazione sociali e sui rapporti fra le classi. Secondo questo autore, gli orientamenti e gli interessi individuali sono da considerare come il prodotto non delle caratteristiche comuni al gruppo sociale di appartenenza, ma delle relazioni interne al gruppo stesso. Nelle società socialiste, la distinzione fondamentale è interna ad ogni gruppo sociale, ed è quella fra attivisti e non-attivisti, facenti parte di diversi *networks* (1986: 244).

Questi ultimi - secondo Walder - sembrerebbero capaci solo di strategie passivo-difensive, mentre gli attivisti del partito e del sindacato sarebbero i soli in grado di mettere in atto strategie attivo-competitive. Le ragioni dell'imprecisa messa a fuoco delle strategie della maggioranza dei non attivisti sono da ricollegarsi al fatto che il modello del paternalismo d'impresa viene costruito a prescindere dalle concrete differenze nelle pratiche gestionali che, a loro volta, sono da ricollegarsi alla collocazione dell'impresa nella gerarchia di priorità stabilita dalle autorità centrali. Ma, come si è detto, la distribuzione amministrativa di beni e servizi e la contrattazione informale hanno spazi significativi solo per una quota abbastanza ridotta di lavoratori, che è un poco più alta nelle imprese più importanti.

Quanto detto sopra induce allora ad un rovesciamento di prospettiva rispetto alla questione degli incentivi materiali a disposizione delle imprese: tali incentivi non vanno più considerati solo dal punto di vista delle élites organizzative e degli attivisti-clienti, ma anche da quello della maggioranza dei dipendenti etichettati come «individualisti» e «arretrati».

Negli anni Settanta e Ottanta sono state condotte molte ricerche sugli atteggiamenti verso il lavoro, la sua utilità sociale, le varie forme di partecipazione alla gestione e l'etica del lavoro (Grancelli 1974, 1975, 1986, 1988; Kahan e Ruble 1979; Zaslavsky 1981; Shlapentokh 1985, 1989). La rassegna più aggiornata e l'interpretazione più convincente dei mutamenti nei collettivi di produzione sovietici è quella di Vladimir Shlapentokh, il quale mette in luce come molti di questi collettivi si siano trasformati in «falsi collettivi», in «comunità di bugiardi» o, addirittura, in una sorta di «Cosa Nostra», per usare definizioni comparse sulla stampa sovietica (Shlapentokh 1989: 138). Tale trasformazione viene inquadrata

ta in una analisi delle trasformazioni sociali e istituzionali che l'autore sintetizza nella definizione di destatizzazione/privatizzazione della società sovietica.

Il punto centrale di questa analisi è costituito dal declino nell'efficacia del coordinamento politico-amministrativo delle attività dei cittadini. Il fatto che questo declino sia andato avanti per molti anni senza poter essere sostituito da meccanismi di mercato (malgrado i tentativi di riforma economica) ha provocato, a partire dalla metà degli anni Cinquanta una forte riduzione nella capacità del sistema di incentivazione morale-materiale di coordinare gli interessi individuali e sociali. Il concetto di destatizzazione/privatizzazione sta appunto a significare una graduale perdita di autorità dello stato presso tutti gli strati della popolazione derivante, in primo luogo, dal fatto che gli incentivi offerti dall'impresa statale diventano sempre più a bassa potenzialità. Un numero crescente di persone è diventato così indifferente ad ogni «lavoro sociale» e alla attività politica ufficiale. In particolare, c'è stata una perdita di fiducia generalizzata nella capacità dei dirigenti ai vari livelli di valutare le prestazioni dei subordinati con criteri di merito. Inoltre, a partire dagli anni Settanta, si è diffusa anche la sfiducia riguardo alle possibilità che le critiche alle carenze nella gestione d'impresa potessero produrre un qualsiasi miglioramento. Più in generale, è diventato sempre più evidente che l'economia statale non è in grado di produrre in modo efficiente beni e servizi per la popolazione (Shlapentokh 1989:153).

Il declino dell'interesse a lavorare con impegno per lo stato si accompagna ad un processo di privatizzazione facilitato da due mutamenti di fondo. Il primo è costituito dal diffondersi di forme di proprietà privata (o «personale» secondo la definizione ufficiale). Il secondo è la corruzione burocratica che porta ad una tolle-

ranza di fatto dell'appropriazione e dell'uso indebito della «proprietà socialista» (Lampert 1984, Grancelli 1986, 1988), dalla quale deriva un pompaggio su larga scala di risorse dall'economia ufficiale alla seconda economia attraverso transazioni di mercato non ufficiali a diversi gradi di illegalità (Katsenelinboigen 1978). In sintesi, il processo di privatizzazione della società sovietica si manifesta sotto forma di: minimizzazione degli sforzi nel lavoro ufficiale e nella vita pubblica, uso della proprietà dell'impresa a fini di guadagno personale, crescente importanza del ruolo della famiglia e dei reticoli sociali nella vita degli individui e isolamento di queste istituzioni rispetto all'ideologia e alla vita pubblica. Sono questi dunque i modi in cui in URSS è iniziato un processo di ricostruzione della società civile, che in parte è riconosciuto e incoraggiato dalla nuova leadership (Shlapentokh 1989: 229-30).

L'analisi di Shlapentokh può servire più delle precedenti come base per un tentativo di comparazione Est/Ovest perché mette bene in luce le cause e le conseguenze della crescente autonomia della società dall'apparato politico-amministrativo. Come rileva David Stark, se in Occidente la sociologia politica è stata rivitalizzata dalla scoperta dell'autonomia relativa dello stato, l'analisi delle istituzioni economiche del socialismo può essere rivitalizzata da analisi che mettano a fuoco l'autonomia della società rispetto al partito-stato (1989:15).

Analisi di questo tipo, prodotte specie da studiosi ungheresi, hanno contribuito molto alla comprensione dei processi istituzionali su cui si regge l'inefficiente riproduzione del socialismo di stato (Kornai 1980, 1986; Gabor 1979; Hagedus e Markus 1979). Tali analisi hanno dimostrato la povertà della normativa giuridica, l'assenza di impersonalismo (Hough 1969; Willerton 1979; Rigby 1979; Schapiro 1970; Bauman 1979) e la presenza di criteri perso-

nalizzati e politicizzati di reclutamento dei funzionari (Voslensky 1980; Harasymiw, 1984). Alcuni studiosi delle deviazioni della burocrazia sovietica dai modelli di derivazione weberiana hanno proposto anche una serie di definizioni quali sistema «post-burocratico», «quasi-burocratico», «politocratico», «organico-burocratico» o «partitocratico» (Bendix 1968; Bauman 1979; Fehrer, Heller e Markus 1983; Pakulski 1986).

Anche Stark propone una definizione della burocrazia socialista, la quale sarebbe di tipo «redistributivo» proprio perché gestisce i meccanismi di controllo e allocazione delle risorse economiche. La sua analisi presenta però importanti elementi di novità in quanto tiene conto anche dei processi di destutturazione/privatizzazione descritti da Shlapentokh (1989). Siamo quindi in presenza di un «neo-istituzionalismo» che tenta di rendere conto di come i confini fra stato, economia e società vengano ridisegnati non solo dalle politiche della leadership, ma anche dalla società stessa. In tal modo, fenomeni quali l'azione dei gruppi subordinati, la cultura, i vari tipi di mercato, i reticoli sociali, la formazione di imprenditorialità, l'innovazione organizzativa, l'amministrazione locale, diventano tutti possibili oggetti di studio attraverso i quali comprendere cause ed effetti della crisi delle istituzioni economiche del socialismo.

Il modello comparativo proposto da Stark mette in rapporto i processi di informalizzazione delle attività economiche con tre fattori. Il primo è il meccanismo dominante di coordinamento dell'economia ufficiale, cioè il piano o il mercato. Il secondo è la forma dominante di burocratizzazione delle istituzioni economiche, e il terzo è costituito dai principi di regolazione dei mercati interni alle imprese. Il modello ha anche una dimensione diacronica che permette di approfondire la questione del passaggio del-

le transazioni dal mercato alla gerarchia mediante un confronto fra le interpretazioni sociologiche e quelle di Williamson e Chandler.

Nel dibattito potere-efficienza si sono confrontate varie interpretazioni sull'evoluzione dei rapporti di lavoro nell'impresa capitalista e sui fattori che spiegano il passaggio dal mercato alla gerarchia. Un punto non controverso in questo dibattito è che all'inizio del secolo non esistevano nell'impresa industriale rapporti di lavoro nell'accezione che viene data oggi al termine. In quel periodo, i contratti di «subfornitura interna» specificavano solo l'ammontare totale dei salari per il gruppo operaio e lasciavano la definizione delle condizioni di lavoro e dei salari individuali al capo-squadra.

Il disaccordo comincia quando si vuole spiegare l'evoluzione della subfornitura interna, nel quadro di una contrattazione di mercato interna all'impresa, alla supervisione gerarchica nel quadro i modelli tayloristici di organizzazione del lavoro. Una spiegazione è quella «radicale», che usa come chiave interpretativa la crescente esigenza di controllo capitalistico sulla forza-lavoro (Braverman 1978; Edwards 1979); un'altra spiegazione è quella di Chandler e Williamson. Entrambe, al di là delle ovvie differenze, condividono però l'assunto secondo il quale sono i datori di lavoro gli agenti principali del mutamento. Ma è proprio questo assunto che - secondo Stark - viene messo in discussione da recenti ricerche sociologiche che mostrano come un ruolo centrale nella burocratizzazione dei rapporti di lavoro sia stato giocato da istituzioni statali, sindacati e responsabili del personale delle grandi imprese (Stark 1980; Jacoby 1985; Baron 1986; Block 1987). Guerre e depressioni economiche hanno creato le condizioni per un «rifacimento» delle istituzioni economiche del capitalismo da

parte di ceti professionali i quali, nella mediazione di classe mediante la formalizzazione e la codificazione hanno individuato un mezzo per perseguire il loro interesse ad una maggiore autonomia all'interno delle organizzazioni burocratiche. Sono così nati i «mercati del lavoro interni» (Doeringer e Piore 1971; Berg 1981; Osterman 1984), che forniscono ai dipendenti della grande impresa una protezione contro le incertezze del mercato attraverso la regolamentazione burocratica dei rapporti di lavoro.

Se si passa ad analizzare il ciclo storico di ascesa e declino delle istituzioni economiche del socialismo, occorre un concetto diverso per riassumere i processi di burocratizzazione. In Occidente la burocrazia è di tipo «regolativo», nel senso che le normative dell'organizzazione interna si inseriscono in un contesto in cui le transazioni fra le unità economiche sono coordinate dal mercato. Nel socialismo di stato, al contrario, l'allocazione amministrativa delle risorse è la forma dominante in quanto anche le relazioni fra le organizzazioni economiche sono coordinate da una gerarchia burocratica. Siamo dunque in presenza di una burocratizzazione di tipo «redistributivo», in un contesto in cui lo stato non si limita ad influenzare gli investimenti, ma li controlla direttamente appropriandosi delle risorse prodotte dal sistema economico e redistribuendole attraverso i bilanci dei ministeri di settore (Stark 1989: 127).

Questo fatto sembrerebbe conferire alle gerarchie di piano un enorme potere sulle imprese. In realtà la dipendenza di queste ultime ha caratteri tali da ostacolare più che facilitare il controllo dall'alto. «L'onnipotente impotenza» delle autorità centrali dipende in sostanza dalla loro incapacità di assicurare alle imprese un approvvigionamento regolare e sufficiente di risorse. E ciò, da un lato provoca contrattazioni continue fra imprese e autorità di pia-

no sugli obblighi produttivi, dall'altro spinge le imprese (specie quelle a bassa priorità) ad una serie di pratiche più o meno illegali per dimostrare una conformità formale alle direttive superiori (Grancelli 1986, 1988).

Ma anche il potere della direzione d'impresa nei confronti dei dipendenti è molto minore di quanto si potrebbe pensare. Qui bisogna mettere in evidenza il fatto che il paternalismo economico esercitato dalle autorità superiori nei confronti delle imprese significa essenzialmente che queste ultime non hanno vincoli rigidi di bilancio in quanto le eventuali perdite sono ripianate a carico del bilancio dello stato. L'incertezza dal lato degli inputs, combinata con la possibilità di continuare ad operare in perdita spinge le aziende ad accumulare risorse umane e materiali. Il risultato a livello macro è quello che Kornai (1980) definisce come «economia di scarsità». In questo quadro, le imprese non sono in concorrenza sul mercato, ma competono fra di loro per l'acquisizione di risorse produttive dal centro e di manodopera in un mercato del lavoro in genere favorevole all'offerta (Grancelli 1986, 1988).

I processi qui richiamati sono stati in genere analizzati dal punto di vista della leadership politica o delle élites organizzative, ma si possono anche vedere nell'ottica degli individui e delle loro famiglie partendo dal fatto che l'unica risorsa che non ha potuto essere nazionalizzata è stata la forza lavoro, la quale rimane una proprietà personale (Stark 1989). Se si rovescia la prospettiva analitica ci si può rendere conto che il passaggio dallo sviluppo «estesivo» a quello «intensivo» ha significato, per individui e famiglie, la presa d'atto che il tenore di vita poteva crescere sempre meno attraverso l'estensione dei tassi di partecipazione al mercato del lavoro. Anche la famiglia si pone così il problema di una crescita intensiva dei livelli di reddito e lo risolve scegliendo fra

diverse opportunità di remunerazione. Per comprendere la natura di queste scelte occorre tener presente che nell'economia di comando sostanzialmente non riformata sono le famiglie, e non le imprese, che hanno vincoli rigidi di bilancio. Come afferma Shlapentokh: «malgrado la scarsa etica del lavoro (ufficiale) e l'indifferenza verso la proprietà socialista, gli individui mostrano un reale interesse nell'economizzazione di risorse delle quali sono effettivi proprietari» (1989: 94). Individui e famiglie diventano dunque sempre più consapevoli che la migliore remunerazione e l'uso più «razionale» della forza lavoro si ottiene non nell'economia ufficiale, ma nella seconda economia (Stark 1989).

La seconda economia è stata oggi in larga parte legalizzata e può dunque essere definita come un complesso di attività esterne rispetto a quelle coordinate dalla burocrazia «redistributiva», che si svolgono in unità produttive gestite da proprietari, sottoposti a vincoli rigidi di bilancio, non gestite burocraticamente e coordinate fra di loro dal mercato o da reti di reciprocità. I confini della seconda economia, la proporzione fra le sue componenti legali e illegali costituiscono oggi il mutevole risultato di un confronto politico fra la logica di mercato e quella della gerarchia, come dimostrano le peripezie delle leggi sull'impresa statale e privata.

Le conclusioni che derivano dal modello comparativo proposto da Stark possono essere sintetizzate nelle seguenti proposizioni. In primo luogo, i processi di informalizzazione delle attività economiche come risposta alla burocratizzazione «redistributiva» risultano incongruenti con le forme gerarchiche di coordinamento dell'economia ufficiale. Di fatto, l'informalizzazione produce l'istituzionalizzazione di transazioni di mercato anche nell'impresa con la creazione, ad esempio, di forme di subfornitura a «quasi-imprese» formate da gruppi di dipendenti che lavorano come sa-

lariati nell'orario di lavoro e su commessa al di fuori di esso. In secondo luogo, queste «quasi-imprese» possono trasformarsi in imprese reali, a proprietà privata o cooperativa, costituendo così un'alternativa economica per gli individui in quanto la professionalità e l'impegno vi trovano ricompense più adeguate che nell'impresa statale.

L'ultima proposizione riguarda i modi in cui forze e logiche non dominanti possono creare spinte al mutamento delle istituzioni economiche. Come si è visto, esistono interpretazioni sociologiche che mettono in luce il ruolo di sindacati, istituzioni statali e ceti professionali nel promuovere la burocratizzazione delle economie di mercato. In un processo speculare, l'insieme delle attività della seconda economia è venuto configurandosi come una forza di ricostruzione sociale del mercato che oggi ha avuto il suo riconoscimento istituzionale.

4. - Determinanti strutturali e azione volontaria nelle organizzazioni: ripensando il dibattito

Il punto fondamentale nella prospettiva neo-istituzionalista è che la gerarchia riduce i costi di transazione salvo quando vi è eccessiva burocratizzazione e l'attribuzione delle posizioni di responsabilità non è fatta per promuovere l'efficienza. Secondo Williamson, ciò vuol dire che gli agenti economici, se non sono ostacolati da politici e monopolisti, tendono ad orientare la loro azione in base a criteri di efficienza. In questo caso, si può concentrare l'analisi sulla specificità degli investimenti, sull'incertezza, gli incentivi, le strutture organizzative formali e informali. In altre parole, quando la gerarchia non ha caratteri patologici, l'analisi organizzativa può concentrarsi sulle determinanti strutturali e considerare gli orientamenti cognitivi e normativi degli attori come parametri.

Dal canto loro Perrow e altri sociologi, pur non negando la tendenza degli attori verso un comportamento economizzante, propongono una analisi delle organizzazioni in termini di potere e concludono che c'è più opportunismo e meno razionalità nelle organizzazioni che nel mercato. Ne consegue che i fattori umani conservano tutta la loro rilevanza per l'analisi organizzativa e devono essere studiati in riferimento alle caratteristiche del contesto istituzionale e socio-culturale. L'analisi delle determinanti strutturali non rimuove il contenuto socio-culturale delle transazioni.

Questo in sintesi è il contenuto del dibattito potere-efficienza. Ma tale dibattito ha come riferimento soprattutto i mutamenti nelle istituzioni economiche del capitalismo provocati dal passaggio di molti tipi di transazioni dal mercato alla gerarchia. Qui di seguito verranno proposti alcuni spunti di riflessione sul percorso

inverso: dalla gerarchia al mercato. Un percorso per il cui compimento si stanno creando oggi le precondizioni politico-istituzionali, ma che appare irto di difficoltà a causa di tutte le patologie accumulate nelle istituzioni economiche del socialismo.

Le linee di approfondimento qui suggerite hanno come punto di riferimento il problema della variabilità delle forme di organizzazione economica nello spazio e nel tempo. Secondo Trigilia (1989), la considerazione del tempo storico e l'interpretazione dei mutamenti organizzativi e istituzionali sono i due aspetti del problema che possono servire a verificare la capacità esplicativa del modello di Williamson e la solidità delle critiche sociologiche nei suoi confronti.

In sintesi, i promotori dell'approccio mercato-gerarchia affermano che: a) il mercato concorrenziale è il migliore strumento per il controllo della propensione degli agenti economici all'opportunismo; b) tuttavia, la specificità degli investimenti e gli scambi fra un numero limitato di controparti hanno ridotto di molto gli spazi del mercato concorrenziale; c) col «fallimento del mercato», l'organizzazione interna diventa lo strumento migliore per controllare le conseguenze della razionalità limitata e della propensione naturale all'opportunismo; d) le forme di contrattazione nell'organizzazione sono quindi in grado di garantire una riduzione dei costi di produzione e di transazione, a patto che l'organizzazione non sia di tipo «patologico».

La critica più radicale sostiene invece che la gerarchia non è in grado di prevenire i comportamenti illeciti, come non lo è la «moralità generalizzata». Secondo Granovetter (1985), nel primo caso siamo di fronte ad una concezione «sottosocializzata» che non considera il ruolo del potere e dei rapporti personali nell'organizzazione; nel secondo caso invece si evidenzia una concezio-

ne «ultrasocializzata» che fa appello alla internalizzazione di norme e valori nel solco della tradizione parsonsiana. La conclusione che deriva da queste critiche è che non c'è tanto un passaggio dal mercato alla gerarchia quanto lo sviluppo di forme di «quasi-integrazione», di «quasi-impresa» (Granovetter 1985) nel quadro di una «società delle organizzazioni, cioè di dense e mutevoli reti di competizione-cooperazione» (Perrow 1986). È giusto quindi il rilievo di Trigilia (1989) riguardo alle difficoltà che l'approccio transazionale incontra rispetto al problema della variabilità nello spazio e nel tempo delle istituzioni economiche. Ciò che invece solleva dubbi sono i suoi suggerimenti riguardo all'operationalizzazione dei comportamenti degli attori economici. È vero, in effetti, che la frequenza delle transazioni non solo è importante (come ritiene Williamson), ma ha anche conseguenze rilevanti sull'identità degli attori (come ritengono i sociologi). Tuttavia, l'analisi del difficile e tormentato cammino a ritroso dalla gerarchia al mercato mostra che se è vero che sono le istituzioni economiche ad influenzare gli attori, è vero anche il contrario. E dimostra anche che l'influenza degli attori si fa sentire, in una prima fase, a livello sub-istituzionale attraverso processi socio-culturali di ricostruzione del mercato.

Nel considerare razionalità limitata e opportunismo, Williamson (1987) distingue fra propensioni psicologiche e conseguenze pratiche di queste propensioni. Se vogliamo verificare la capacità del modello mercato-gerarchia di spiegare i passaggi da una forma di regolazione all'altra, la considerazione, in una prospettiva diacronica, del caso sovietico può essere molto utile.

In URSS per lungo tempo è stato ufficialmente proclamato che in un paese impegnato a creare l'«uomo nuovo socialista», la ricerca dell'interesse personale fosse una «sopravvivenza del capi-

talismo nella coscienza degli individui». La leadership, inoltre, ha sempre mostrato di credere che i problemi posti dalla razionalità limitata degli uomini potessero essere risolti con il ruolo guida del partito e la razionalità di piano, entrambe fondate sulle «leggi obiettive del socialismo».

Il tentativo dell'attuale leadership sovietica di porre rimedio al disastro conseguente alla prolungata imposizione dei suddetti miti, si configura, di fatto, come un riconoscimento implicito che la natura umana è proprio «come noi la conosciamo». La ricerca dell'interesse personale, non solo non viene più osteggiata - almeno ufficialmente - ma viene ad essa riconosciuto un ruolo decisivo nello sviluppo economico e nel superamento delle patologie organizzative. L'inserimento del caso sovietico in una prospettiva storico-comparativa sembra dunque dare ragione a Williamson su due punti: le propensioni psicologiche sono da considerarsi come un dato e la logica dell'efficienza non può essere troppo a lungo subordinata ad un potere organizzativo ed istituzionale ad essa estraneo.

Nelle economie di comando, la propensione naturale dell'uomo «contrattuale» ad economizzare è rimasta per un lunghissimo tempo esterna alle imprese, o vi ha agito in maniera sommersa, sub-istituzionale. Questo fatto storico implica un rovesciamento concettuale di buona parte delle analisi del comportamento organizzativo. Prendiamo, a titolo esemplificativo, alcune analisi che concettualizzano l'organizzazione come «sistema naturale» caratterizzato da uno stretto intreccio fra strutture formali e informali. Questo approccio sottolinea la problematicità del rapporto fra comportamento dei *lower participants* e gli obiettivi dell'organizzazione, senza sottovalutare le strutture formali, ma considerandole come regolatori alquanto imperfetti del comportamento or-

ganizzativo (Selznick 1949; Parsons 1960; Etzioni 1975).

Questo è comunque un primo passo: quello successivo consiste nell'individuare definizioni appropriate per le strutture informali. A questo requisito sembra rispondere la definizione di Litterer (1963: 10), secondo la quale gli aspetti formali dell'organizzazione sono quelli che possono essere pianificati, mentre l'informale esprime tutti quegli aspetti che evolvono più o meno spontaneamente dai bisogni dei partecipanti. Scott (1981: 83) propone un'altra definizione nella quale le strutture formali sono costituite da norme e modelli di comportamento che esistono indipendentemente dalle caratteristiche degli attori individuali, mentre le strutture informali sono quelle basate sulle caratteristiche personali e le risorse degli attori. Quanto detto finora sul caso sovietico suggerisce la complementarità di queste due definizioni. In effetti, i comportamenti organizzativi nell'impresa socialista hanno dimostrato una tendenza ad evolvere dai bisogni degli individui e delle loro famiglie prescindendo in buona misura dai modelli di comportamento ufficialmente stabiliti. Ma anche le caratteristiche e le risorse personali si sono dimostrate variabili importanti per la qualità dell'evoluzione dei modelli informali e dei loro intrecci con quelli formali.

Un punto fondamentale è che nel caso sovietico non si può dire, con Selznick (1949:10) che le strutture formali siano strumenti razionali per raggiungere determinati fini, che però non possono mai conquistare completamente le dimensioni del comportamento non razionale dei partecipanti. Sono infatti individui e famiglie ad aver conservato una logica di economizzazione andata pressoché perduta nell'impresa in seguito all'abolizione della proprietà privata e alla gestione burocratica. Selznick si definiva un sociologo «clinico» in quanto aveva scelto di concentrare l'attenzione

sulla devianza e l'anormalità, cioè su quelle caratteristiche organizzative create per soddisfare bisogni insoddisfatti in modo irregolari. Il concetto di «istituzionalizzazione» riassume appunto fenomeni del genere che si verificano quando le organizzazioni si impregnano di valori estranei alle esigenze tecniche dei compiti da svolgere (Selznick 1957: 17). L'istituzionalizzazione di tipo sovietico ha prodotto questo fenomeno non in singole organizzazioni, ma nell'intero sistema economico. Di conseguenza, si è estesa a tutti i livelli una organizzazione informale che si regge su azioni e rapporti definibili come «sub-istituzionali» (Homans 1975) in cui i partecipanti entrano in rapporto di scambio, ma in una condizione di separatezza dal sistema normativo ufficiale, cercando però di dimostrare il rispetto formale di norme, direttive e procedure.

La domanda posta riguardava le modalità di incorporamento dei fattori umani nella spiegazione dell'organizzazione economica. Quali risposte suggerisce dunque l'analisi del caso sovietico?

Una prima proposizione può essere espressa nei seguenti termini: se nella questione della variabilità spazio-temporale includiamo anche l'ascesa e il declino delle istituzioni economiche del socialismo vediamo che gli aspetti cognitivi e normativi dell'identità degli attori si formano e si consolidano a livello sub-istituzionale in strutture di relazione sempre meno controllate (o controllate in modi «neo-tradizionali») da un apparato istituzionale in progressivo corrompimento. Questo processo di mutamento «molecolare» del sistema economico e sociale ha prodotto una politica, una economia e una società non ufficiali che hanno ricevuto una legittimazione istituzionale più o meno ampia con l'avvento di una nuova leadership.

La comparazione Est/Ovest include nel discorso il processo di

ritorno al mercato in un sistema in cui questo meccanismo di regolazione non influenzava in maniera significativa il comportamento delle imprese; include cioè un processo sostanzialmente trascurato sia da Williamson che dai suoi critici. Ma questa inclusione sembra conferire maggior forza al modello mercato-gerarchia e imporre invece revisioni significative alle impostazioni sociologiche in base alle quali tale modello è stato criticato. Se il mutamento storico delle istituzioni economiche del socialismo va nel senso sopra indicato, si impone anche una storicizzazione di assunti, concetti e variabili su cui si regge la critica sociologica al modello di Williamson.

Se la prima fase della storia sovietica può essere concepita come un «progetto totalitario» di uno stato-partito che tenta di controllare completamente la società riuscendovi col tempo sempre meno, l'uso dei concetti di «ultrasocializzazione» e «sottosocializzazione» e «atomizzazione» impone di specificare: a) le istituzioni di riferimento e b) la fase storica cui ci si riferisce. In una prima fase, in cui il progetto totalitario raggiunge un alto livello di efficacia col terrore e la mobilitazione ideologica, il risultato è l'indebolimento delle funzioni dei gruppi primari e delle reti informali, l'atomizzazione sociale e l'irregimentazione. Si realizza così un'ultrasocializzazione di massa nelle istituzioni del regime sovietico, benché le reti di reciproca copertura contro i controlli dall'alto continuino ad esistere anche nel periodo staliniano.

In una seconda fase, inizia un processo di destituzzazione/privatizzazione della società sovietica che implica una riduzione dell'ultrasocializzazione di regime e una ripresa di vigore della socializzazione familiare e dei *networks* informali. Gli individui «non attivisti» (cioè la grande maggioranza) sono dunque «sottosocializzati» rispetto alle istituzioni ufficiali, ma non sono atomizzati

perché sono inseriti in reti più o meno estese di rapporti sub-istituzionali. Nella fase attuale, molti dei valori trasmessi dall'azione di socializzazione di questi micromondi sono legittimati ufficialmente perché la leadership politica li vede come fonti di sostegno del progetto di modernizzazione dell'economia e della società.

Un secondo punto sottolineato dalla critica sociologica è che l'incorporamento nelle strutture sociali delle transazioni economiche non spinge tanto all'integrazione verticale, quanto verso forme intermedie fra gerarchia e mercato in cui il ruolo di meccanismi solidaristici diventa preminente. Ora, nel caso sovietico, il rifiuto dei presupposti istituzionali all'operare del mercato è continuato fino a pochi anni fa, pur essendo sempre più evidenti gli sprechi di risorse e la scarsità di beni provocati dall'economia di comando. Dato il fallimento di tutti i tentativi di far quadrare il cerchio cercando di subordinare il mercato alla gerarchia di piano, la crisi verticale è stata in effetti evitata grazie alla diffusione di forme intermedie di scambio. Ma queste forme sub-istituzionali di reciprocità non sono state legalizzate, ma solo tollerate da un apparato politico-burocratico sempre più minato dalla corruzione che in esse vedeva un modo per conferire nuova elasticità alla gestione centralizzata. Si può affermare dunque che, queste forme intermedie di scambio hanno anch'esse contribuito al deterioramento della *generalized morality* della società sovietica. Tutto ciò è al momento attuale ben lunghi dall'essere cessato, il fatto nuovo è però dato dalla presenza, da un lato, di una leadership riformatrice, dall'altro dall'operare nel settore statale e privato/cooperativo di agenti economici che tentano di operare in una logica di efficienza. Questi agenti economici sembrano comunque avere una visione delle forme intermedie di scambio non così positiva come quella di molti sociologi occidentali. Di fronte al fallimento

del tipo di gerarchia che essi conoscono, il mercato concorrenziale è visto come l'unico meccanismo che può produrre efficienza, perché è il mercato - e non le forme intermedie - ad essere realmente in contraddizione con la gestione burocratica dell'economia e il «malaffare» che da essa deriva.

Un terzo punto, collegato ai primi due, riguarda le variabili da considerare come indipendenti nella spiegazione del passaggio delle transazioni dal mercato alla gerarchia e viceversa, e può essere considerato in rapporto all'analisi di Granovetter (1985). Da questo angolo visuale, le ricerche sulla gestione dell'impresa nelle diverse fasi della storia sovietica mostra che in una prima fase di «sviluppo estensivo» non esistono problemi di combinazione efficiente dei fattori produttivi: l'importante è realizzare il piano in termini fisici. E ciò vale in pratica ancora per molto tempo dopo che la fase della crescita accelerata è ufficialmente terminata. Per un lungo periodo i networks agiscono come reti di reciproca copertura per mantenere un «allentamento» organizzativo sufficiente a far fronte in qualche modo alle direttive e ai controlli dall'alto (Schwartz 1951; Berliner 1957). Ma col procedere in maniera concomitante dei fenomeni di crisi dell'economia ufficiale e di crescita delle esigenze della popolazione, i networks cambiano natura nei settori che producono beni e servizi per la popolazione, nel senso che diventano strutture di sostegno a forme sub-istituzionali (e part-time) di imprenditorialità (Grancelli 1986, 1988). Lo sviluppo di mercati non ufficiali del lavoro e delle merci rende gli incentivi forniti dall'organizzazione ufficiale sempre meno attraenti per la maggioranza dei *lower participants* (Gregory 1986; Grancelli 1989; Shlapentokh 1989). La «zona di accettazione» si restringe e l'obbedienza acquista una natura sempre più problematica. Nella fase attuale, infine, la leadership riconosce esplicita-

mente la crisi dell'economia di comando e l'impasse dei precedenti tentativi di razionalizzarla. Ne conseguono progetti piuttosto radicali volti a de-istituzionalizzare la gestione dell'impresa statale attraverso uno sviluppo della managerialità e a trasformare i networks informali in imprese familiari cooperative operanti con criteri di imprenditorialità (Aslund 1989; Desai 1989; Agambegian 1988).

Insomma, i networks risultano essere la variabile fondamentale che spiega il ritorno del mercato a livelli sub-istituzionali. Ma quando il mercato comincia ad essere legittimato a livello istituzionale e cominciano ad operare imprese non statali, le transazioni non sono più solo quelle gerarchiche e quelle di tipo intermedio condotte informalmente da managers e imprenditori part-time. Le variabili da cui dipende un riequilibrio istituzionale fra mercato e gerarchia diventano le capacità manageriali e imprenditoriali. Su questi nuovi tipi di agenti economici persiste certo l'influenza dei networks, ma accanto ad essa ci sono anche altre influenze a livello istituzionale. Ed anche i livelli istituzionali e i networks sono, a loro volta, influenzati dall'azione di questi agenti economici. Se si considera un processo di transizione da una organizzazione interna di tipo patologico ad una di tipo fisiologico, si può dunque affermare che la variabile indipendente non è ancora la specificità delle risorse e non sono più i networks, ma l'imprenditorialità, che va vista anche nel contesto macro della sicurezza e delle prospettive ad essa garantite dal potere politico.

Oggi la leadership sovietica è consapevole che la «riforma radicale» può avere successo solo se si sviluppa negli individui il senso di responsabilità e lo spirito imprenditivo. Quello che va studiato è quindi quanto i legami informali di tipo fiduciario, presenti anche nei collettivi di lavoro e nella società sovietica, servano a

conferire nuova flessibilità al coordinamento gerarchico (Kontorovich e Shlapentokh 1984), o quanto esprimano l'esigenza di un *vivre autrement*, che è una delle motivazioni degli attori sociali messe in luce dalle ricerche occidentali sull'economia informale (Bagnasco 1986, 1988).

Per capire quale delle due tendenze prevarrà occorre dare risposta proprio a due questioni trascurate nell'approccio mercato-gerarchia. La prima è quella relativa all'uso del potere per favorire l'efficienza organizzativa e l'imprenditorialità; la seconda è quella del tipo di imprenditori che, in una data società, sono richiesti per realizzare l'efficienza (Francis 1983). Insomma, gli aspetti cruciali della questione diventano due. Il primo è quello delle condizioni non economiche che favoriscono l'offerta di imprenditorialità in società in cui il mercato, la proprietà privata e le «relazioni monetario-mercantili» sono stati a lungo questioni da esorcizzare. Il secondo è quello di verificare se le nuove forme di imprenditorialità riusciranno davvero a fare il salto di qualità da una logica marshalliana di riequilibrio delle risorse ad una logica schumpeteriana di innovazione (Berliner 1983, 1988). Qui sarà decisiva la capacità della leadership riformatrice di creare le condizioni per un superamento della logica che traspare sia nei progetti di riforma, che nella loro applicazione a livello locale: la subordinazione del settore privato/cooperativo al settore statale. Una logica che ben difficilmente potrà permettere al settore non-statale di infondere efficienza all'intero sistema economico, almeno nel breve-medio periodo.

Per capire se il «circolo vizioso della nuova imprenditorialità» (Los 1989) verrà o meno superato occorre avere presente i termini generali del dibattito centrato sulla dicotomia efficienza-giustizia distributiva (Nacamulli e Rugiadini 1985). E occorre tenere

presente che le forme istituzionali e sociali di ostilità verso i nuovi imprenditori nell'attuale situazione di impasse delle riforme si raccolgono proprio sotto la bandiera della giustizia distributiva. Occorre dunque analizzare il comportamento strategico dei nuovi imprenditori, ma tenendo presente che la loro azione si esplica in un quadro fatto di legami solidaristici, istituzioni economiche, autorità politiche, sistemi culturali. Il problema dell'efficienza va affrontato studiando gli imprenditori: attori spesso trascurati dai sociologi. Ma occorre farlo collegando la questione del calcolo economico ad altri aspetti dell'assetto istituzionale e sociale che non sono facilmente scomponibili in termini di costi di transazione, e che gli economisti hanno spesso difficoltà ad analizzare (Zald 1987).

La sociologia potrebbe avere molto da dire su questo terreno, a patto però che possa affermarsi una tendenza alla ricomposizione di quella divisione del lavoro che - dopo la sintesi di Weber e Schumpeter - ha visto, da un lato la teoria dell'organizzazione, che si occupa di paesi avanzati, e sociologia dello sviluppo, che si occupa delle origini dell'impresa e di formazione dell'imprenditorialità (Triglia 1989). Nel contesto sovietico, a partire dagli anni Settanta, sono avvenute trasformazioni socio-economiche con caratteristiche in parte simili ai processi di ricostruzione sociale del mercato tipici del caso italiano (Bagnasco 1988). La conclusione provvisoria che ci sentiamo di trarre è che quel particolare tipo di società pre-mercato che è l'URSS di oggi può costituire un terreno di analisi importante per la ricomposizione degli ambiti disciplinari che oggi studiano separatamente i fattori contestuali dello sviluppo, l'imprenditorialità, le strutture e i processi organizzativi.

Bibliografia

- Agambegian, A.G. (1988) *The economic Challenge of Perestroika*, Bloomington: Indiana University Press.
- Alchian, A., Demetz, H. (1972) «Costi di informazione e costi di controllo dell'elusione», in R. Nacamulli, A. Rugiadini (a cura di) *Organizzazione e mercato*, Bologna: Il Mulino.
- Alessandrini, S., Dallago, B. (1987) *The Unofficial Economy*, Aldershot: Gower.
- Argyris, K. (1966) *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Homewood Ill.: Irwin.
- Arrow, K.J. (1974) *The Limits of Organization*, New York: W.W. Norton.
- Arrow, K.J. (1987) *Equilibrio, incertezza, scelta sociale*, Bologna: Il Mulino.
- Aslund, A. (1989) *Gorbachev's Struggle for Economic Reform. The Soviet Reform Process, 1985-88*, New York: Cornell University Press.
- Bagnasco, A. (1986) (a cura di) *L'altra metà dell'economia. La ricerca internazionale sull'economia informale*, Napoli: Liguori.
- Bagnasco, A. (1988) *La costruzione sociale del mercato*, Bologna: Il Mulino.
- Barnard, C. (1962) *The Functions of the Executive*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Baron, J., Dobbin, F., Jennings, D. (1986) «War and peace: The evolution of modern personnel administration in U.S. industry», *American Journal of Sociology*, n. 2: 350-383.
- Bauman, Z. (1979) «Comments on Eastern Europe», *Studies in Comparative Communism*, n. 2-3.
- Beissinger, M.R. (1988) *Scientific Management, Socialist Discipline and Soviet Power*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Bendix, R. (1968) «Bureaucracy», in *The International Encyclopedia of the Social Sciences*, New York: Free Press.
- Bendix, R. (1973) *Lavoro e autorità nell'industria*, Milano: Etas Kompass.
- Berg, I. (1981) *Sociological Perspectives on Labor Markets*, New York: Academic.
- Berger, J., Zelditch, M. (1972) *Sociological Theories in Progress*, New York: Houghton Mifflin.
- Berliner, J. (1957) *Factory and Manager in the USSR*, Cambridge, Ma.: Harvard University Press.
- Berliner, J. (1976) *The Innovation Decision in Soviet Industry*, Cambridge Ma.: MIT Press.

- Berliner, J. (1988) *Soviet Industry from Stalin to Gorbachev. Essays on Management and Innovation*, Aldershot: E. Elgar.
- Blau, P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Blau, P.M. (1978) *La dinamica della burocrazia: uno studio sulle relazioni interpersonali in due uffici pubblici*, Milano: F. Angeli.
- Block, F. (1987) *Revising State Theory: Essays on Politics and Postindustrialism*, Philadelphia: Temple University Press.
- Braverman, H. (1978) *Lavoro e capitale monopolistico*, Torino: Einaudi.
- Butler, R. (1985) «L'efficienza organizzativa nei mercati, nelle gerarchie e nei collettivi», in R. Nacamulli e A. Rugiadini (a cura di) *Organizzazione e mercato*, Bologna: Il Mulino.
- Chandler, A. (1976) *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Milano: F. Angeli (New York, 1963).
- Chandler, A. (1981) *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'industria americana*, Milano: F. Angeli.
- Coase, R.H. (1937) «The nature of the firm», *Economica*, n. 4: 386-405.
- Commons, J.R. (1934) *Institutional Economics*, Madison: University of Wisconsin Press.
- Conyngnam, W. (1973) *Industrial Management in the Soviet Union: The Role of the CPSU in Industrial Decision Making*, Stanford CA: Hoover Institution Press.
- Conyngnam, W. (1982) *The Modernization of Soviet Industrial Management*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Crozier, M. (1969) *Il fenomeno burocratico*, Milano: Etas Kompass.
- Dalton, M. (1972) *Gli uomini che dirigono*, Milano: F. Angeli.
- Desai, P. (1989) *Perestroika in Perspective. The Design and Dilemmas of Soviet Reform*, Princeton: Princeton University Press.
- Doeringer, P., Piore, M. (1971) *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, Lexington Ma.: D.C. Heath.
- Dyker, D.A. (1985) *The Future of Soviet Economic Planning*, London: Croom Helm.
- Edwards, R. (1979) *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the twentieth Century*, New York, Basic Books.
- Etzioni, A. (1975) *A comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press.
- Fama, E.F. (1980) «Agency problems and the theory of the firm», *Journal of Political Economy*, n. 88: 288-307.
- Fama, E.F., Jensen, M.C. (1983) «Separation of ownership and control», *Journal*

of Law and Economics, n. 23: 301-26.

- Fehrer, F., Heller, A., Markus, G. (1983) *Dictatorship Over Needs*, Oxford: Basil Blackwell.
- Francis, A., Turk, J., Wilman, P. (eds) *Power, Efficiency and Institutions*, London: Einemann.
- Friedrich, C.J. (ed.) (1954) *Totalitarianism*, Cambridge MA.: Harvard University Press.
- Friedrich, C.I., Brzezinski, Z.K. (1956) *Totalitarian Dictatorship and Autocracy*, Cambridge MA.: Harvard University Press.
- Gabor, I. (1979) «The second (secondary) economy», *Acta Oeconomica*, n. 22: 291-311.
- Goffman, I. (1988) *L'interazione strategica*, Bologna: Il Mulino.
- Grancelli, B. (1974) «Contributi di ricerca sul lavoro industriale in URSS e Polonia», *Studi Organizzativi*, n. 1:115-19.
- Grancelli, B. (1986) *Le relazioni industriali di tipo sovietico. Il modello ufficiale, la realtà operativa*, Milano: F. Angeli.
- Grancelli, B. (1987a) «Managerial practices and patterns of employes behaviour in the Soviet enterprise», in J. Child, Bate, P. (eds.) *Organization of Innovation: East-West Perspectives*, Berlin: De Gruyter.
- Grancelli, B. (1987b) «Il management sovietico e la perestrojka», *Sviluppo e Organizzazione*, n. 102: 9-22.
- Grancelli, B. (1988) *Soviet Management and Labor Relations*, Boston: Allen & Unwin.
- Grancelli, B. (1989) «Participation in economic management and the second economy: Lessons from the Soviet case», *Economic and Industrial Democracy*, n. 10: 379-92.
- Granovetter, M. (1985) «Economic action and social structure: The problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, n. 3: 481-510.
- Gregory, P. (1986) «Productivity, slack and time theft in the Soviet economy: Evidence from the Soviet Interview Project», *SIP Working Paper*, n. 15, University of Illinois at Urbana Champaign.
- Grossman, G. (1977) «The second economy of the USSR», *Problems of Communism*, n. 5: 25-40.
- Grossman, G. (1979) «Notes on the illegal private economy and corruption», in *Soviet Economy in a Time of Change*, Washington: U.S. GPO.
- Gouldner, A.W. (1970) *Modelli di burocrazia aziendale. Lo sciopero a gatto selvaggio*, Milano: F. Angeli.
- Hall, P. (1986) *Governing the Economy*, Oxford: Oxford University Press.

- Harasymiw, B. (1984) *Political Elite Recruitment in the Soviet Union*, New York: St. Martin Press.
- Hegedus, A., Markus, M. (1979) «The small enterprise under socialism», *Acta Oeconomica*, n. 22: 267-89.
- Hirschman, A.O. (1982) *Lealtà, defezione, protesta: rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti e dello stato*, Milano: Bompiani.
- Homans, G.C. (1975) *Le forme elementari del comportamento sociale*, Milano: F. Angeli.
- Horvat, B. (1982) *The Political Economy of Socialism*, Oxford: Martin Robertson.
- Hough, J.F. (1969) *The Soviet Prefect. The Local Party Organs in Industrial Decision Making*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Katsenelinboigen, A. (1978) *Studies in Soviet Economic Planning*, New York: M.E. Sharpe.
- Kahan, A., Ruble, B. (1979) *Industrial Labor in the USSR*, New York: Pergamon.
- Knight, F.H. (1965) *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Harper & Row.
- Kontorovich V., Shlapentok, V. (1984) «Organizational innovation: Hidden reserves in the Soviet economy», *The Carl Beck Papers in Russian and East European Studies*, University of Pittsburg, n. 507.
- Koopmans, T. (1977) «Concepts of optimality and their uses», *American Economic Review*, n. 67: 61-74.
- Kornai, J. (1980) *Economics of Shortage*, Amsterdam: North Holland.
- Kornai, J. (1986) *Contradictions and Dilemmas. Studies on the Socialist Economy and Society*, Cambridge MA: MIT Press.
- Jacoby, S. (1985) *Employing Bureaucracy: Managers, Unions and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, New York: Columbia University Press.
- Jones, T.A. (1988) «Changing course: Social organization and new technology in the Soviet Union», *Research in the sociology of Work*, vol. 4: 205-32, JAI Press.
- Jowit, K. (1983) «Soviet neo-traditionalism: The political corruption of a Leninist regime», *Soviet Studies*, n. 3: 275-297.
- Langlois, R.N. (1986) (ed.) *Economics as a Process*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Lampert, N. (1984) «Law and order in the USSR: The case of economic and official crime», *Soviet Studies*, n. 3: 366-85.
- Lewin, M. (1985) *The Making of the Soviet System. Essay on the Social History of Interwar Russia*, New York: Pantheon.

- Lewin, M. (1988) *La Russia in una nuova era. Una interpretazione storica*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Likert, R. (1971) *Il fattore umano nell'organizzazione*, Milano: ISEDI.
- Likert, R. (1973) *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Milano: F. Angeli.
- Litterer, J.A. (1963) (ed.) *Organizations*, New York: Wiley.
- Los, M. (1989) *The Second Economy in Marxist States*, London: MacMillan.
- March, J.C., Olsen, J.P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen Universitetsforlaget.
- March, J.C., Olsen, J.P. (1984) «The new institutionalism: Organizational factors in political life», *American Political Science Review*, n. 78: 734-49.
- Mars, G., Altman, Y. (1983) «The cultural basis of Soviet Georgia second economy», *Soviet Studies*, n. 3: 546-560.
- Meyer, A. (1961) «USSR Incorporated», *Slavic Review*, n. 20: 369-376.
- Mirrlees, J.A. (1976) «The optimal structure of incentives and authority within an organization», *Bell Journal of Economics*, n. 7: 105-31.
- Moe, T. (1984) «The new economics of organizations», *American Journal of Political Science*, n. 28: 739-77.
- Montgomery, D. (1979) *Workers' Control in America*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Nacamulli, R., Rugiadini, A. (a cura di) (1985) *Organizzazione e mercato*, Bologna: Il Mulino.
- Nee, V., Stark, D. (1989) (eds.) *Remaking the Economic Institutions of Socialism. China and Eastern Europe*, Stanford: Stanford University Press.
- Nove, A. (1977) *The Soviet Economic System*, London: Allen & Unwin.
- Osterman, P. (1984) (ed.) *Internal Labor Markets*, Cambridge Ma.: MIT Press.
- Ouchi, W.G. (1978) «The transmission of control through organizational hierarchy», *Academy of Management Journal*, n. 21: 248-63.
- Ouchi, W. (1985) «La progettazione dei meccanismi di controllo organizzativo», in R. Nacamulli e A. Rugiadini (a cura di) *Organizzazione e mercato*, Bologna: Il Mulino.
- Pakulski, J. (1986) «Bureaucracy and the Soviet system», *Studies in comparative Communism*, n. 1: 3-24.
- Parsons, T. (1968) *La struttura dell'azione sociale*, Bologna: Il Mulino.
- Perrow, C. (1977) *Le organizzazioni complesse. Un saggio critico*, Milano: F. Angeli (III ediz. ampliata: New York, 1986).
- Perrow, C. (1981) «Markets, hierarchies and hegemony», in Joyce, W., Van de Ven, A. *Organizational Design*, New York: Wiley.

Piore, M., Sabel, C. (1987) *Le due vie dello sviluppo industriale*, Milano: ISEDI.

Polany, K. (1974) *La grande trasformazione*, Torino: Einaudi.

Rigby, T.H. (1969) «Traditional, market and organizational societies and the USSR», in F. Fleron, Jr. (ed.) *Communist Studies and the Social Sciences*, Chicago: Rand McNally.

Rigby, T.H. (1979) «The need for a comparative research on clientelism», *Studies in Comparative Communism*, n. 2-3.

Roethlisberger, F., Dickson, W.J. (1939) *Management and the Worker*, Cambridge Ma.: Harvard University Press.

Rutland, P. (1985) *The Myth of the plan*, London: Hutchinson.

Salvati, M. (1967) *Una critica alle teorie dell'impresa*, Roma: Edizioni dell'Ateneo.

Schapiro, L. (1967) *The Government and Politics of the Soviet Union*, London: Hutchinson.

Schapiro, L. (1970) *The Communist Party of the Soviet Union*, London: Methuen.

Schelling, T.C. (1956) «An essay on bargaining», *American Economic Review*, n. 46: 281-306.

Scott, W.R. (1981) *Organizations: Rational, Natural and Open systems*, Englewood Cliffs: Prentice Hall (tr. it.: Bologna, Il Mulino, 1985).

Schroeder, G. (1979) «The Soviet economy on a treadmill of reforms», in *Soviet Economy in a Time of Change*, Washington: U.S. GPO.

Schroeder, G. (1986) «Gorbachev: "Radically" implementing Brezhnev's reforms», *Soviet Economy*, n. 4: 283-88.

Schumpeter, A. (1964) *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano: Comunità.

Schwartz, S.M. (1951) *Labor in the Soviet Union*, New York: Praeger.

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Evanston Ill.: Row Peterson.

Selznick, P. (1974) *Pianificazione regionale e partecipazione democratica: il caso della Tennessee Valley Authority*, Milano: F. Angeli.

Simis, K. (1982) *USSR: Secrets of a Corrupt Society*, London: Dent & Sons.

Simon, H. (1961) *Models of Man*, New York: John Wiley.

Simon, H. (1967) *Il comportamento amministrativo*, Bologna: Il Mulino.

Simon, H. (1984) *La ragione nelle vicende umane*, Bologna: Il Mulino.

Simon, H. (1985) *Causalità, razionalità, organizzazione*, Bologna: Il Mulino.

Shlapentokh, V. (1989) *Public and Private Life of the Soviet People. Changing Values in Post-Stalin Russia*, Oxford: Oxford University Press.

Stark, D. (1980) «Class struggle and the transformation of the labor process: A

relational approach», *Theory and Society*, n. 9: 89-130.

Stark, D., Sabel, C. (1982) «Planning, politics and shop-floor power: Hidden forms of bargaining in Soviet-imposed state-socialist societies», *Politics and Society*, n. 4: 439-75.

Stark, D. (1989) «Bending the bars of the iron cage: bureaucratization and informalization in capitalism and socialism», *Sociological Forum*, March.

Tannenbaum, A.S. (1968) *Control in Organizations*, New York: Mc Graw-Hill.

Triglia, C. (1989) «Economia dei costi di transazione e sociologia: cooperazione o conflitto?», *Stato e Mercato*, n. 25: 129-58.

Ulam, A. (1963) *The New Face of Soviet Totalitarianism*, Cambridge MA.: Harvard University Press.

Voslenski, M.S. (1980) *Nomenklatura. La classe dominante in Unione Sovietica*, Milano: Longanesi.

Walder, A. (1986) *Communist Neo-Traditionalism. Work and Authority in Chinese Industry*, Berkeley: University of California Press.

Warner, W.L., Low, J.D. (1969) *Il sistema sociale della fabbrica moderna. Lo sciopero: un'analisi sociale*, Milano: Etas Kompass.

Weick (1976) «Educational organizations as loosely coupled systems», *Administrative Science Quarterly*, n. 21:1-19.

Wilkins, A.L., Ouchi W.G. (1983) «Efficient cultures: Exploring the relationships between culture and organizational performance», *Administrative Science Quarterly*, n. 28: 468-481.

Willer, D., Anderson, B. (eds.) *Networks, Exchange and Coercion*, New York: Elsevier.

Willerton, J.P. Jr. (1979) «Clientelism in the Soviet Union», *Studies in Comparative Communism*, n. 2-3.

Williamson, O. (1975) *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.

Williamson, O. (1987) *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Introduzione di M. Turvani, Milano: F. Angeli (New York, 1986).

Williamson, O., Ouchi, W.G. (1981) «The markets and hierarchies and visible hand perspectives», in Joyce, W., Van de Ven, A. (eds.) *Organizational Design*, New York: Wiley.

Wrong, D. (1961) «The oversocialized conception of man in modern sociology», *American Sociological Review*, n. 2: 183-93.

Zald, M.N. (1987) «Review essay: The new institutional economics», *American Journal of Sociology*, n. 3: 701-8.

Zaslavsky, V. (1981) *Il consenso organizzato. La società sovietica negli anni di Breznev*, Bologna: Il Mulino.

