

Caterina Galdiero, Alessia Berni,
Marcello Martinez e Luigi Moschera

MODELLI ORGANIZZATIVI IBRIDI PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli".

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Caterina Galdiero, Alessia Berni,
Marcello Martinez e Luigi Moschera

**MODELLI
ORGANIZZATIVI IBRIDI
PER LA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE**

FrancoAngeli

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Introduzione	pag.	7
1. Il paradigma delle logiche istituzionali per lo studio delle organizzazioni complesse	»	11
1.1. Introduzione	»	11
1.2. La prospettiva neoistituzionale: prime formulazioni	»	12
1.3. L'approccio delle logiche istituzionali	»	16
1.4. Logiche istituzionali e cambiamento organizzativo	»	18
1.5. Percorsi di trasformazione e cambiamento istituzionale	»	19
2. La crisi delle logiche weberiane: molteplicità di logiche istituzionali e nuove logiche nel settore pubblico	»	23
2.1. Introduzione	»	23
2.2. La crisi delle logiche burocratiche	»	26
2.3. Il New public management: l'illusione di una nuova logica dominante	»	30
2.4. Logiche a confronto: dal New Public Management alla Public Governance	»	34
2.4.1. Le nuove logiche di governance	»	36
2.5. La riforma delle P.A. nella prospettiva delle logiche istituzionali	»	42
3. La molteplicità di logiche istituzionali per l'organizzazione dei servizi pubblici in Italia	»	47
3.1. Introduzione	»	47
3.2. Organizzazioni pubbliche e contesto istituzionale	»	50
3.3. L'alternanza di logiche nelle organizzazioni pubbliche	»	53

3.4. L'evoluzione delle logiche istituzionali nell'organizzazione dei servizi sanitari in Italia	pag.	55
3.5. La Public Governance nell'organizzazione dei servizi sanitari in Italia	»	60
3.6. Nuovi modelli di governance regionale in Italia: tra complessità ed esigenze di coordinamento	»	63
3.7. I modelli ibridi di organizzazione dei servizi sanitari	»	66
3.8. Forme istituzionali di collaborazione pubblico privato: le sperimentazioni gestionali	»	72
3.9. Le forme contrattuali di collaborazione pubblico privato: i contratti di outsourcing	»	76
3.9.1. L'outsourcing come possibile convergenza di una pluralità di interessi	»	81
4. La Public Service Motivation	»	86
4.1. Introduzione	»	86
4.2. Le risorse umane: una nuova visione per l'organizzazione delle pubbliche amministrazioni	»	87
4.2.1. Una nuova visione del manager pubblico	»	90
4.3. La logica istituzionale della Public Service Motivation	»	93
4.4. Il comportamento degli attori e la motivazione nell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni	»	96
4.5. Public Service Motivation e performance nell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni	»	100
4.6. Il comportamento degli attori e le performance nell'organizzazione dei servizi sanitari	»	101
5. Conoscenza e Health Information Technology nell'organizzazione dei servizi sanitari	»	106
5.1. Introduzione	»	106
5.2. L'organizzazione e la gestione della conoscenza	»	107
5.3. La tecnologia a supporto della gestione della conoscenza per l'organizzazione dei servizi sanitari	»	109
5.4. Conoscenza e tecnologia nell'organizzazione dei servizi sanitari	»	111
Bibliografia	»	117

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni le amministrazioni pubbliche italiane sono state al centro di continui processi di cambiamento.

Il modo in cui le organizzazioni percepiscono la complessità e come rispondono alle sfide che essa pone dipende dai processi che si attivano all'interno dell'ambiente in cui operano. Appare evidente la complessità del contesto in cui operano le amministrazioni pubbliche e, in particolare, quelle che gestiscono servizi sanitari.

Negli ultimi anni il sistema sanitario è stato al centro di un processo di cambiamento politico e culturale che ha prodotto numerose trasformazioni. L'introduzione di nuove tecnologie, l'evoluzione del quadro epistemologico, la cura di nuove malattie, la gestione di emergenze sanitarie, l'aumento dell'età media della popolazione assistita e il conseguente aumento dei costi di assistenza sono tutti fattori che hanno innescato importanti cambiamenti organizzativi e gestionali. In questo contesto nasce l'esigenza di introdurre nuovi strumenti e modelli di gestione dei servizi, capaci di coniugare la qualità dell'offerta di servizi sanitari con il contenimento dei costi delle attività (Rebora et al, 2007; Anselmi, 1997, 2003; Borgonovi 2000, 2002, Fattore, 2004, Lega, 2006, Anessi Pessina, Cantù, 2007). Il punto di partenza è la definizione delle strutture pubbliche sanitarie come organizzazioni e sistemi complessi. Un sistema complesso è composto da un gran numero di elementi che interagiscono fra di loro in modo talora anche molto semplice, ma tale che la dinamica globale che ne deriva è profondamente diversa da quella delle parti costituenti. La complessità dei sistemi sociali ed in particolare delle organizzazioni sanitarie pubbliche spinge a voler trovare una chiave di lettura delle componenti che la compongono.

Alla luce di queste considerazioni le logiche istituzionali rappresentano una chiave di lettura per interpretare e analizzare la realtà sociale e la com-

plexità. Il grado di incompatibilità e di contrapposizione tra le logiche definisce anche il livello di tensione che le organizzazioni devono affrontare. È interessante, quindi, cercare di comprendere come le organizzazioni vivono e rispondono alle tensioni che la complessità istituzionale comporta.

Il volume è frutto di studi e ricerche in ambito organizzativo e mette insieme gli studi teorici di matrice neoistituzionale e le ricerche empiriche condotte nel corso degli ultimi anni. Le considerazioni presentate sono parte dell'evoluzione degli studi e delle ricerche effettuate negli ultimi anni nell'ambito del dipartimento di Economia dell'Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli e dal Dipartimento di Studi Aziendali ed Economici dell'Università Parthenope.

L'obiettivo è quello di offrire un contributo all'analisi organizzativa del sistema sanitario proponendo un modello utile alla comprensione del fenomeno. In questo contesto, nasce l'esigenza di introdurre nuove strutture e modelli di gestione capaci di coniugare la qualità dell'offerta di servizi sanitari con il contenimento dei costi delle attività.

Si è scelto di utilizzare la prospettiva delle logiche istituzionali come chiave interpretativa per analizzare l'organizzazione delle pubbliche amministrazioni e, in particolare, di quelle che gestiscono servizi sanitari. L'obiettivo del lavoro è quello di studiare come cambia il comportamento degli attori analizzando e approfondendo le risposte delle organizzazioni sanitarie agli stimoli dell'ambiente rispetto sia all'approccio nella gestione delle risorse umane sia al ruolo della tecnologia nell'erogazione del servizio.

Alla luce di queste riflessioni il volume si articola in cinque capitoli.

Nel primo capitolo si definisce la cornice teorica del neoistituzionalismo, all'interno della quale si è sviluppato l'approccio delle logiche istituzionali.

Il punto di partenza del discorso sulla complessità dei processi istituzionali e della loro influenza sul comportamento degli attori individuali e collettivi trae origine dalle prime formulazioni della prospettiva neoistituzionale. Il capitolo, si focalizza, inoltre, sull'approccio delle logiche istituzionali approfondendo gli elementi caratterizzanti e fornendo gli strumenti per l'analisi dei capitoli successivi.

Nel secondo e nel terzo capitolo si descrivono le peculiarità del processo di cambiamento dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni.

Il fenomeno della complessità è analizzato attraverso lo studio di nuove logiche e pratiche gestionali nel settore pubblico e in quello sanitario. Il capitolo si sofferma, inoltre, sullo studio delle forme organizzative: si analizzano le diverse forme ibride nel settore sanitario. Nel quarto e nel quinto capitolo, infine, si analizza la complessità relativa alle pratiche di gestione delle risorse umane, della tecnologia e della conoscenza.

Per concludere, desideriamo ringraziare coloro i quali hanno contribuito alla pubblicazione del libro. Il presente lavoro, frutto di una proficua collaborazione tra gli autori, non poteva essere svolto senza il contributo e il confronto con i colleghi dell'Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli, dell'Università degli Studi di Napoli Parthenope, dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, dell'Università del Sannio, dell'Università degli Studi di Salerno, dell'Università degli Studi del Molise, dell'Università degli Studi "Magna Grecia" di Catanzaro, che si occupano di organizzazione.

1. IL PARADIGMA DELLE LOGICHE ISTITUZIONALI PER LO STUDIO DELLE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE

1.1. Introduzione

L'obiettivo del capitolo è quello di fornire una chiave di lettura allo studio delle organizzazioni delle pubbliche amministrazioni presentando prima gli assunti di base della teoria neoistituzionale e successivamente gli elementi distintivi della prospettiva delle logiche istituzionali.

Uno dei temi che animano il dibattito teorico all'interno della prospettiva neoistituzionale è relativo alla sfida che le organizzazioni affrontano nella gestione di schemi, ordini o logiche istituzionali diverse (Friedland, Alford 1991; Thornton, Ocasio, Lounsbury 2012). La discussione sottesa riguarda la crescente complessità che le organizzazioni affrontano quando s'imbattono nelle prescrizioni dettate dalla presenza di logiche istituzionali multiple (Greenwood, Raynard, Kndeih, Micellotta, Lounsbury, 2011). La complessità esiste quando le logiche differenti comportano differenti aspettative, diversi schemi culturali, valori e identità eterogenei (Greenwood, Raynard, Kndeih, Micellotta, Lounsbury, 2011).

Studi e ricerche in ambito organizzativo hanno analizzato la fonte della complessità e i meccanismi che la caratterizzano (Purdy, Gray, 2009) o il suo impatto sul comportamento degli attori collettivi e individuali (Kraatz, Block, 2008; Oliver, 1991).

Alla luce di queste considerazioni le logiche istituzionali rappresentano una chiave di lettura per interpretare e analizzare la realtà sociale e la complessità. Le logiche istituzionali, infatti, rappresentano gli schemi che sovrappongono e guidano l'azione sociale fornendo agli attori i principi e i valori per interpretare la realtà organizzativa (Friedland, Alford, 1991; Thornton, 2002; Thornton, Ocasio, 2008). Le organizzazioni soddisfano le logiche sia per ottenere l'approvazione e la legittimazione degli attori sia perché rappre-

sentano lo schema entro cui si svolge l'azione organizzativa. Tipicamente, le organizzazioni si confrontano e affrontano una molteplicità di logiche che possono essere anche incompatibili tra loro (Friedland, Aldord, 1991; Greenwood et al., 2011; Kraatz, Block, 2008). Il grado di incompatibilità e di contrapposizione tra le logiche definisce anche il livello di tensione che le organizzazioni devono affrontare. È interessante, quindi, cercare di comprendere come le organizzazioni vivono e rispondono alle tensioni che la complessità istituzionale comporta.

Il punto di partenza del discorso sulla complessità dei processi istituzionali e della loro influenza sul comportamento degli attori individuali e collettivi trae origine dalle prime formulazioni della prospettiva neo istituzionale, in particolare, dal contributo di Meyer e Rowan (1977) che sottolinea l'esigenza delle organizzazioni di dover far fronte sia alle richieste provenienti dall'ambiente istituzionale sia alle esigenze interne.

1.2. La prospettiva neoistituzionale: prime formulazioni

Alla fine degli anni Settanta si assiste alla conclusione del paradigma "sistemico- contingentista" e alla nascita di nuovi metodi ed approcci di diversa matrice disciplinare. La frammentazione teorica che ne consegue è causata dalla caduta di alcuni punti fermi del periodo funzionalista, le organizzazioni formali, infatti, non costituiscono più l'unico oggetto d'indagine, e si assiste ad una crescente destrutturazione della visione "classica" dei funzionalisti. Un primo contributo proviene dai teorici della decisione e dei cognitivisti, i cui studi hanno ad oggetto i processi decisionali: la teoria organizzativa analizza le interazioni strategiche, le tecniche di negoziazione e di scambio, i rapporti di potere che si svolgono all'interno di sistemi d'azione che non necessariamente coincidono con i confini delle organizzazioni formali. Un secondo contributo alla destrutturazione proviene dagli esponenti della scuola neoistituzionale (Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983; Powell, DiMaggio, 1991; Scott, 1995; Oliver, 1991) i quali sostengono che le decisioni delle organizzazioni rispondono alle domande sociali che si sviluppano all'esterno. Il confine tra organizzazione ed ambiente non può essere delineato con precisione e, inoltre, perde significato lo studio delle singole organizzazioni formali perché all'interno di uno stesso spazio sociale le organizzazioni possono avere le stesse caratteristiche indipendentemente dalla struttura originaria.

La prospettiva neoistituzionale ha ottenuto crescenti consensi fra gli studiosi. La sua nascita può essere vista come una modifica della prospettiva della scelta razionale, divenuta famosa nelle scienze sociali negli anni Set-

tanta, sebbene le due prospettive siano legate alla rivoluzione dei comportamenti degli anni Sessanta (Gunnarson, 1991).

Nell'ambito degli studi sociologici cresce l'adesione alla visione delle organizzazioni come costruite da esseri umani e come entità che fanno gli interessi di un gruppo di persone. La teoria principale dell'organizzazione sposta la sua attenzione dalla funzionalità delle strutture alla visione politica delle stesse: i manager, quindi, non sono più considerati gli artefici delle strategie e delle strutture funzionaliste come Chandler (1962) intendeva. Questa nuova visione del mondo crea i presupposti per la nascita di una nuova generazione di teorie, diverse tra loro, ma con un'origine comune nel modello politico dell'organizzazione: la *resource dependence theory* (Pfeffer, Salancick, 1978), la teoria neoinstituzionale e la teoria dell'ecologia delle popolazioni (Hannan, Freeman, 1977). Anche le ricerche della scuola istituzionale di Selznick (1949) e Gouldner (1959) hanno enfatizzato i legami delle organizzazioni con l'ambiente, e proprio questo ultimo approccio viene riconsiderato e ripreso seppur con una diversa prospettiva dai neoinstituzionalisti. La teoria neoinstituzionale è un filone di studi che si è imposto per la novità e l'ampiezza dei fenomeni analizzati fin dalla pubblicazione del celebre articolo di Meyer e Rowan (1977). Da quel momento sono proliferate le analisi delle organizzazioni secondo una prospettiva neoinstituzionale: sono state fatte ricerche sul sistema sanitario, sul servizio civile, sulle associazioni professionali, sulle organizzazioni dei musei (Meyer, Rowan, 1977; Di Maggio, Powell, 1983).

Come già sottolineato, lo studio pionieristico di Meyer e Rowan (1977) rappresenta la nascita di un nuovo approccio della teoria istituzionale che si concentra sui concetti chiave di regole istituzionali, isomorfismo e legittimazione. L'origine delle strutture organizzative formali prende il via da un processo di modernizzazione della società. Gli autori evidenziano tre processi che portano alla creazione dei miti razionalizzati: l'elaborazione di complesse reti di relazione, il grado di organizzazione collettiva dell'ambiente e gli sforzi direttivi delle organizzazioni locali (Berni, Cicellin, 2016).

Il contributo degli autori prende le distanze dal modo in cui fino a quel momento erano state considerate le strutture formali e la natura del processo decisionale proponendo il concetto di isomorfismo. I ricercatori tentano di dare una risposta al perché organizzazioni dello stesso tipo hanno forme simili. Essi esaminano il conformarsi delle organizzazioni all'ambiente circostante attraverso strutture formali. Secondo Meyer e Rowan (1977) la sopravvivenza e il successo delle organizzazioni sono legate al processo di razionalizzazione del sistema di regole *taken for granted* che caratterizzano la società e dipendono dall'isomorfismo con le regole istituzionali. Gli autori

sostengono che le strutture formali delle organizzazioni dipendono dal loro conformarsi ai miti istituzionali, cioè le regole che le organizzazioni accettano attraverso cerimonie per ottenere o mantenere la legittimità dall'ambiente istituzionale. Le organizzazioni conformandosi agli ambienti istituzionali in cui operano (isomorfismo) sopravvivono perché legittimate dal contesto istituzionale.

Gli autori osservano, inoltre, che le organizzazioni operano in contesti con un alto grado di istituzionalizzazione che stabiliscono i criteri di razionalità che le stesse organizzazioni devono seguire per essere considerati efficienti. Ciò apre una prospettiva nuova: Meyer e Rowan affermano che spesso le organizzazioni seguono criteri di razionalità dettati dall'ambiente esterno non avendone di propri o che comunque hanno criteri propri, ma diversi da quelli prevalenti nell'ambiente esterno. Secondo i neoistituzionalisti le organizzazioni devono, per sopravvivere, legittimarsi presso l'opinione pubblica come entità degne di supporto e per farlo creano miti attraverso cui si perpetuano le storie, le attività simboliche e le cerimonie (Meyer, Rowan, 1977). Il comportamento delle organizzazioni dipende dalle storie create che fanno ormai parte delle stesse e che diventano la loro definizione sociale una volta percepite dalla società: in questo modo l'organizzazione diventa istituzionalizzata. Gli autori criticano, inoltre, il presupposto che l'organizzazione formale basti a coordinare e controllare le attività; essi sostengono, invece, che è l'ambiente istituzionalizzato a stabilire i criteri di razionalità a cui le organizzazioni si attengono.

Meyer e Rowan affermano, inoltre, che per ottenere legittimazione le organizzazioni costruiscono storie intorno alle azioni degli attori che corrispondono a prescrizioni sociali. Queste storie non hanno necessariamente una connessione con quello che l'organizzazione effettivamente fa, ma sono usate come forme di rassicurazione simbolica tali da influenzare il pubblico. La sopravvivenza delle organizzazioni è, quindi, subordinata alla legittimazione dell'ambiente istituzionale attraverso la creazione di strutture formali che però hanno un impatto sull'efficienza delle organizzazioni stesse e sul mantenimento di una posizione competitiva nell'ambiente tecnico. Le organizzazioni sviluppano così una serie di azioni fissando obiettivi non sempre coerenti con la *mission* dell'organizzazione stessa. Ciò comporta la nascita di conflitti interni in quanto le organizzazioni sono soggette a dover soddisfare le richieste che provengono dall'ambiente istituzionale e contemporaneamente a far fronte alle esigenze che nascono all'interno per la gestione delle attività tecniche. Per rispondere a queste esigenze in contrapposizione

le organizzazioni tendono ad attuare una separazione (*decoupling*)¹ tra le attività tecniche (*core*) e le strutture formali legittimate, mantenendo così una coerenza esterna con le strutture formali e riducendo l'impatto sull'efficienza. Ciò accade, ad esempio, quando i fini tecnici non sono più perseguiti e gli obiettivi sono resi ambigui come nel caso degli ospedali (Meyer, Rowan, 1977) in cui, sostengono gli autori, non si curano veramente i pazienti e i dati relativi alle attività *core* (le cure) sono nascosti o ignorati (Meyer, Rowan, 1977, trad. it., p. 81).

In risposta alla teoria dell'isomorfismo e del *decoupling* a livello di società (Meyer, Rowan, 1977), come già sottolineato, Powell e DiMaggio (1983) sviluppano e presentano una variante alla teoria dell'isomorfismo focalizzata sulle dinamiche dei campi organizzativi. Introducendo il concetto di campo organizzativo, infatti, gli autori sostengono che i modelli legittimati nascono dai campi organizzativi. Gli autori inoltre sostengono che le pressioni istituzionali generano l'aumento dell'omogeneità delle strutture organizzative in un ambiente istituzionale. Di Maggio e Powell sviluppano successivamente questo tema, notando l'evidente somiglianza tra le organizzazioni nella società attuale e ricercandone la motivazione. Essi spiegano la similitudine come la volontà delle organizzazioni di ottenere legittimazione nel loro ambiente di riferimento piuttosto che per la competizione e la ricerca dell'efficienza. Nei primi anni di vita di un campo organizzativo le organizzazioni che ne fanno parte possono essere molto diverse tra loro, con il passare del tempo in risposta alle pressioni istituzionali, tendono ad assomigliarsi. C'è anche una spiegazione empirica: i campi organizzativi possono essere identificati solo attraverso l'analisi dei processi che gli permettono di definirsi socialmente, come l'aumento delle interazioni tra le organizzazioni, lo sviluppo di coalizioni, l'incremento delle informazioni rilevanti, l'aumento nella consapevolezza dei membri del campo organizzativo (Di Maggio, Powell, 1983).

Come descritto precedentemente, per spiegare il processo di omogeneizzazione gli autori utilizzano il concetto di isomorfismo. Ne identificano due tipologie: uno competitivo ed uno istituzionale, concentrandosi su questo ultimo per capire le politiche e i riti che pervadono la vita delle organizzazioni moderne. Essi propongono tre percorsi che portano all'isomorfismo istituzionale: coercitivo, imitativo e normativo. Risulta evidente che la diffusione di strutture organizzative simili non può essere spiegata in riferimento a condizioni oggettive o a calcoli razionali. Le organizzazioni sono entità sociali immerse in network complessi fatti di schemi culturali, convenzioni (Meyer, 1994).

¹ Costrutto introdotto da Weick K.E., 1976.

Gli studi e le ricerche condotte in una prospettiva neoinstituzionale hanno esplorato l'isomorfismo come un aspetto del processo di burocratizzazione tra le aziende e le organizzazioni pubbliche nelle società moderne (Baron et al., 1986; Boli, 1987; Fligstein, 1985; Mezas, 1995; Orru et al., 1991; Singh et al., 1986; Tolbert, Zucker, 1983). I processi istituzionali analizzati riguardano ad esempio il processo attraverso il quale alcune forme organizzative diventano dominanti, come si diffondono le definizioni di controllo strategico, il cambiamento indotto dall'inserimento di nuove figure professionali all'interno delle organizzazioni etc. Le conclusioni raggiunte enfatizzano il ruolo decisivo delle relazioni inter organizzative e degli attori come agenti del cambiamento. Inoltre, secondo Meyer e Rowan (1977) l'esigenza delle organizzazioni di legittimità è funzione del bisogno di attrarre risorse dall'ambiente, una visione molto simile al modello elaborato dalla teoria della dipendenza dalle risorse, in cui il potere dell'organizzazione deriva da quanto le altre dipendano da essa per le risorse.

Secondo Scott (1995) molti sono i benefici che derivano dalla scelta di studiare le organizzazioni attraverso la lente della prospettiva neoinstituzionale tra cui: la riscoperta delle variabili culturali trascurate dalla teoria delle contingenze, l'introduzione di nuovi concetti e livelli di analisi (il campo organizzativo ad esempio), l'attenzione verso le strutture formali soprattutto in relazione alle pressioni all'uniformità che arrivano dall'ambiente esterno.

1.3. L'approccio delle logiche istituzionali

Il modo in cui le organizzazioni rispondono alla complessità dipende dai processi e dalle azioni che si attivano all'interno dei campi organizzativi (Scott, 2008; Greenwood et al., 2011) e dalla presenza di una molteplicità di logiche organizzative. La presenza di logiche multiple e il grado di incompatibilità o di competizione tra le stesse rappresentano appunto elementi di complessità (Greenwood et al., 2011). L'approccio delle logiche istituzionali all'interno del filone di studi neoinstituzionale è utile per comprendere la natura di questo fenomeno e il comportamento degli attori individuali e collettivi all'interno di un sistema più ampio di valori e credenze (Thornton, Ocasio, 1999; Lounsbury, 2007).

È interessante, quindi, capire come gli attori rispondano ai numerosi cambiamenti istituzionali. Il lavoro della Oliver (1991) individua una serie di caratteristiche che possono influenzare il modo in cui gli attori reagiscono alle pressioni istituzionali. Alcuni autori sostengono che la presenza di logiche in competizione e la conseguente complessità istituzionale aumentano l'incer-

tezza delle modalità e dei tempi di reazione alle pressioni (Oliver, 1991; Durand, Jourdan, 2012).

L'eterogeneità delle risposte organizzative ai cambiamenti istituzionali è stata spiegata attraverso l'esigenza di dover affrontare le diverse aspettative degli stakeholder coinvolti (Purdy, Gray, 2009) o ancora, la conseguenza di esigenze in conflitto tra loro e la risposta alle diverse pressioni istituzionali (Pache, Santos, 2013).

Le logiche istituzionali possono essere definite come «[...] *the socially constructed patterns of cultural symbols and material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals and organizations produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality*» (Thornton, Ocasio, 1999, p. 804). Secondo questa prospettiva, la società è concepita come un sistema interistituzionale di ordini istituzionali. In teoria questi ordini sono sottosistemi, quali, la famiglia, la religione, il mercato, lo stato, le professioni, e altre forme corporative. Secondo gli autori, il pregio e il potere delle logiche è nella loro capacità di azione a livello meso e a livello macro, influenzando l'attenzione degli attori organizzativi nella definizione di un problema e nel riconoscerne una soluzione (Berni, Cicellin, 2016).

Il sistema di valori, le credenze, le istituzioni (la famiglia, lo Stato, le istituzioni religiose, le imprese e così via), il sistema politico, le regole formali e quelle taken-for-granted animano e alimentano le arene istituzionali ai differenti livelli (Berni, Cicellin, 2016).

Pertanto, le logiche istituzionali caratterizzano il contesto e condizionano il comportamento degli attori economici, e sociali in generale, nei differenti livelli di analisi: singole organizzazioni, mercati, network interorganizzativi, comunità geografiche, industrie, campi organizzativi (Thornton, Ocasio, 2008). L'approccio delle logiche istituzionali si è sviluppato sulla scia della teoria neoistituzionale (Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983) concentrandosi sull'impatto che le istituzioni hanno sul comportamento degli attori individuali e collettivi. Possono essere considerati i principi cardine della società, capaci di guidare l'azione sociale e allo stesso tempo rappresentano gli schemi che forniscono i principi, i valori, gli assunti per interpretare le realtà organizzative (Thornton, 2004). Secondo questa prospettiva, le forme organizzative, le pratiche manageriali e i comportamenti degli attori sono manifestazioni delle logiche istituzionali presenti (Berni, Cicellin, 2016).

1.4. Logiche istituzionali e cambiamento organizzativo

Nei primi lavori dell'approccio istituzionale gli autori si erano focalizzati sugli aspetti legati al conformarsi alle pressioni istituzionali, successivamente, l'attenzione si sposta su come le organizzazioni possono rispondere in modo più strategico ai processi di cambiamento istituzionale (Oliver, 1991). La Oliver identifica cinque possibili risposte alle pressioni istituzionali (accettazione, compromesso, elusione, resistenza, manipolazione) individuando gli antecedenti organizzativi e di contesto per le diverse strategie che le organizzazioni possono mettere in atto.

Tra i fattori predittivi delle risposte organizzative, gli autori analizzano tra gli altri: la molteplicità di domande che le organizzazioni devono fronteggiare, se le pressioni istituzionali a cui le organizzazioni sono soggette impongono vincoli e se le stesse sono coerenti con gli obiettivi delle organizzazioni. Infine, analizzano anche il contesto, considerato incerto e interconnesso (Oliver, 1991).

Il contributo della Oliver è stato fondamentale per i ricreatori nel capire come le organizzazioni potessero rispondere ad una singola pressione istituzionale. Successivamente, gli studi si sono focalizzati sull'analisi di ambienti complessi caratterizzati dalla presenza di numerose pressioni anche in conflitto tra loro (Seo, Creed, 2002). Le organizzazioni si trovano ad affrontare la complessità istituzionale quando si confrontano con una molteplicità di logiche istituzionali spesso in contraddizione tra loro che generano prescrizioni incompatibili (Greenwood et al., 2011; Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012). Gli studi che si concentrano su come gli attori rispondano alla molteplicità di domande provenienti da differenti attori istituzionali sono limitati. Ad esempio, Durand and Jourdan (2012) analizzano nel settore della produzione cinematografica come possa nascere una logica alternativa, minoritaria che però limita la forza della logica dominante di conformare l'azione degli attori.

Alcuni studi suggeriscono che nei casi in cui la complessità sia frutto dell'interazione di campi organizzativi differenti, le risposte delle organizzazioni si orientano verso la risoluzione dei problemi immediati. In questi casi, gli attori sembrano essere più flessibili selezionando e mescolando elementi appartenenti a logiche provenienti da campi differenti (McPherson, Sauder, 2013; Smets et al., 2012).

Questo deriva dal fatto che le organizzazioni operano spesso in più ambienti istituzionali e collettivamente sviluppano credenze e norme per guidare le loro attività e il loro lavoro tecnico. Le stesse organizzazioni devono rispondere sia ai settori tecnici che esercitano un controllo efficace ed effi-

ciente sul processo di lavoro, sia ai settori istituzionali² caratterizzati dall'elaborazione di regole e requisiti ai quali le singole organizzazioni devono adeguarsi se vogliono ricevere sostegno e legittimità dall'ambiente. Ancora più esplicitamente gli ambienti tecnici esercitano un controllo sull'output delle organizzazioni, negli ambienti istituzionali le organizzazioni vengono premiate per aver istituito processi e strutture corrette, non per la quantità e la qualità del loro output. Ogni ambiente sarà caratterizzato da logiche dominanti differenti (Scott, Mayer 1991; D'Aunno et al., 2000).

Ma le organizzazioni costituite da soggetti appartenenti ad ambienti differenti sono soggette a logiche istituzionali differenti. Gli ambienti tecnici e quelli istituzionali pur agendo secondo logiche differenti entrambe operano pressioni alle quali queste organizzazioni devono rispondere per poter sopravvivere (D'Aunno et al., 2000).

Nei campi organizzativi la presenza di logiche dominanti differenti che riflettono il consenso degli attori istituzionali chiave possono diventare meno influenti o anche subordinate a quelle che precedentemente erano considerate secondarie e generare la spinta per un processo di cambiamento radicale. Da qui nascono alcuni spunti di riflessione che spingono alla comprensione, nei campi in cui operano le organizzazioni appartenenti ad ambienti differenti, lo studio delle logiche prevalenti, e attraverso quale processo una logica diventa dominante. La coesistenza di due logiche in un campo genera complessità e tensione al cambiamento influenzando le pratiche manageriali e l'azione organizzativa degli attori appartenenti a quel campo.

Pertanto, la complessità istituzionale contribuisce a creare ambiguità nel capire in che caso le organizzazioni siano legittimate e come le stesse possano adattarsi.

1.5. Percorsi di trasformazione e cambiamento istituzionale

Il ciclo del cambiamento istituzionale si ripete da un'era istituzionale ad un'altra (Scott et al., 2000) passando attraverso una serie di tappe che conducono alla ricomposizione del campo organizzativo. Il concetto di campo organizzativo rappresenta un efficace livello di analisi per gli studi delle teorie istituzionali. È una unità di analisi di rilievo in particolare per lo studio del cambiamento all'interno del framework istituzionale. Anche se nella teoria istituzionale c'è una letteratura crescente sul campo organizzativo, solo recentemente gli studiosi hanno spostato il focus dell'isomorfismo e dalla

² Ambienti tecnici e istituzionali saranno maggiormente descritti nel capitolo 3.