

**LES CONCEPTIONS DE L'AUTONOMIE
THE CONCEPTIONS OF AUTONOMY
LE CONCEZIONI DI AUTONOMIA**

**GILBERT DE TERSSAC
CNRS, UNIVERSITÉ DE TOULOUSE JEAN-JAURÈS**

**BRUNO MAGGI
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA**

Abstract

Autonomy has been broadly discussed in the face of the transformations in work processes, from the alleged overcoming of the Fordist model at the end of the twentieth century to the changes induced by information technology in the 2000s. Nevertheless, the widespread definitions of autonomy have generally been distant from the term's etymological meaning, which indicates autonomy as the subject's capability to produce her own rules and, therefore, to manage her own processes of action. This contribution discusses the various conceptions of autonomy, also in relation to the different interpretations of cooperation and the different ways of conceiving and planning the structuring of work processes. It is a discussion that clarifies and explains the extensive literature on the subject while maintaining its topicality.

Keywords

Autonomy, Cooperation, Formalization, Regulation, Organizational action.

Les conceptions de l'autonomie / The conceptions of autonomy / Le concezioni di autonomia,
Terssac Gilbert de, Maggi Bruno. Bologna: TAO Digital Library, 2022.

Licenza: CC BY-NC-ND 4.0
© Copyright 2022 degli autori

ISBN: 978-88-98626-30-4
DOI: <http://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/6855>



The TAO Digital Library is part of the activities of the Research Programs based on the Theory of Organizational Action proposed by Bruno Maggi, a theory of the regulation of social action that conceives organization as a process of actions and decisions. Its research approach proposes: a view on organizational change in enterprises and in work processes; an action on relationships between work and well-being; the analysis and the transformation of the social-action processes, centered on the subject; a focus on learning processes.

The contributions published by the TAO Digital Library are legally deposited and receive an ISBN code. Therefore, they are to be considered in all respects as monographs. The monographs are available online through AMS Acta, which is the institutional open archive of the University of Bologna. Their stable web addresses are indexed by the major online search engines.

TAO Digital Library welcomes disciplinary and multi- or inter-disciplinary contributions related to the theoretical framework and the activities of the TAO Research Programs:

- Innovative contributions presenting theoretical or empirical analysis, selected after a double peer review process;
- Contributions of particular relevance in the field which are already published but not easily available to the scientific community.

The submitted contributions may share or not the theoretical perspective proposed by the Theory of Organizational Action, however they should refer to this theory in the discussion.

EDITORIAL STAFF

Editor: Bruno Maggi

Co-editors: Francesco M. Barbini, Giovanni Masino, Massimo Neri, Giovanni Rulli, Angelo Salento

International Scientific Committee:

Jean-Marie Barbier	CNAM, Paris	Science of the Education
Vittorio Capecchi	Università di Bologna	Methodology of the Social Sciences
Yves Clot	CNAM Paris	Psychology of Work
Renato Di Ruzza	Université d'Aix-Marseille	Economics
Daniel Faïta	Université d'Aix-Marseille	Language Science
Vincenzo Ferrari	Università degli Studi di Milano	Sociology of Law
Armand Hatchuel	Ecole des Mines Paris	Management
Luigi Montuschi	Università di Bologna	Labour Law
Roberto Scazzieri	Università di Bologna	Economics
Laerte Sznclwar	Universidade de São Paulo	Ergonomics, Occupational Medicine
Gilbert de Terssac	CNRS Toulouse	Sociology of Work

ISSN: 2282-1023

www.taoprograms.org – dl@taoprograms.org
<http://amsacta.cib.unibo.it/>

Pubblicato nel mese di gennaio 2022
da TAO Digital Library – Bologna

Le concezioni di autonomia*

Gilbert de Terssac, CNRS, Université de Toulouse Jean-Jaurès
Bruno Maggi, Università di Bologna

Introduzione

L'autonomia è una componente di particolare rilievo nel lavoro. E' stata utilizzata per differenziare le situazioni: ha permesso di distinguere le modalità di organizzazione con riferimento a spazi d'azione non soggetti a prescrizione o possibilità di influire sulle regole di lavoro. Si presenta, inoltre, come una dimensione privilegiata dai soggetti al lavoro. Ed è una variabile dell'organizzazione, di cui sono esempi già antichi le esperienze di arricchimento e allargamento delle mansioni.

L'autonomia, tuttavia, sembra riguardare realtà molto diverse, includendo per alcuni la nozione di libertà e indipendenza e per altri la nozione di interdipendenza e controllo. Le scelte di razionalizzazione tentano di formalizzare l'espressione di autonomia in diversi modi, che corrispondono a diversi modi di vedere l'autonomia: tratteremo di ciò nella seconda parte. Ma anzitutto di che si tratta? Di realtà di lavoro che spaziano dalla possibilità di intervenire sulle regole del lavoro sino alla produzione di un'organizzazione propria da parte dei soggetti interessati. Come è trattata l'autonomia negli studi sul lavoro? E' ciò che ci proponiamo di discutere nella prima parte, al fine di precisare i concetti utilizzati.

L'autonomia e le forme interattive della cooperazione: i cambiamenti della realtà

La questione dell'autonomia nel lavoro, come negli studi sul lavoro, è certamente antica, benché attualmente sia oggetto di particolare attenzione. E'

* Questo testo è la traduzione di un capitolo pubblicato in Terssac G. de, Friedberg E. (Eds.), 1996, *Coopération et Conception*, Toulouse: Octarès Editions.

la questione della divisione del lavoro, trattata da Friedmann (1950/1963) in termini di separazione e di opposizione tra decisione e progettazione da un lato ed esecuzione e realizzazione dall'altro lato. La separazione insita nella divisione del lavoro e da essa prodotta disgiunge nella realtà ciò che proviene dall'esterno e ciò che è prodotto dai soggetti al lavoro: da un lato ciò che struttura l'azione da parte di coloro che ne governano l'esecuzione, e dall'altro lato una esecuzione ridotta al rispetto delle prescrizioni. L'autonomia si presenta come un tentativo di rompere questo quadro di divisione e di riconquista dell'iniziativa e dell'indipendenza.

Si può tuttavia constatare che la nozione di autonomia è utilizzata per designare realtà molto diverse: libertà, influenza, spazio d'azione, indipendenza, sottrarsi all'influenza di, scostarsi dalle regole in vigore, districarsi, raggiungere i propri fini, ecc. Queste espressioni non si equivalgono, poiché talvolta indicano la possibilità o la capacità di riconquistare responsabilità e iniziativa, talaltra indicano ciò che è posto in atto per conseguire un risultato in un quadro di dipendenza. Nei due casi vi è rapporto con la divisione del lavoro, che separa attività, situa soggetti e definisce il loro posto e il loro ruolo nei sistemi di lavoro. Con riferimento alla prima interpretazione si potrebbe considerare con Dubois, Chave e Le Maître (1976) l'autonomia come "influenza" e come "indipendenza": rispetto alla divisione tecnica l'autonomia indica l'influenza del lavoratore sulle regole e i metodi di lavoro, e rispetto alla divisione del lavoro essa indica l'indipendenza nei confronti della gerarchia e la libertà nell'unità di lavoro. Secondo la seconda interpretazione si potrebbe considerare l'autonomia come risposta adattativa delle persone a contesti di lavoro caratterizzati dalla possibilità "di produrre senza controllo esterno, di autocorrezione per apprendimento, di adattamento ai cambiamenti esterni" (Liu, 1983).

Le ricerche sull'autonomia nel lavoro sono numerose: identifichiamo alcuni temi che sono all'origine di questi studi, a seconda che la nozione di autonomia sia utilizzata per: a) valutare le possibilità di intervento degli operatori nelle situazioni di lavoro, b) misurare l'influenza sulle regole di

lavoro e sui metodi di lavoro, c) rilevare l'indipendenza degli operatori nella costruzione di proprie regole.

L'autonomia come possibilità di intervento e criterio di valutazione delle situazioni di lavoro

Secondo Rouvery e Tripier (1973) l'autonomia indica la possibilità di intervento degli operatori in una divisione del lavoro valutabile in base al "contenuto discrezionale in atto o potenziale dei posti di lavoro". Per questi autori l'autonomia esprime la discrezionalità, classificabile in quattro livelli: è "nulla" quando il lavoro è diretto dalle macchine, "reattiva" quando occorre valutare la situazione, "adattiva" quando occorre scegliere a seguito di un'interpretazione, "attiva" quando l'operatore, a fronte di problemi imprevedibili, deve non solo diagnosticare la situazione ma anche intervenire nel processo di produzione. Dubois *et coll.* (1976) distinguono i posti di lavoro in base al livello di influenza degli operatori sulle regole di lavoro, specificando tale influenza con diversi criteri: quantità, qualità, modalità operatorie, tempi di ciclo, assegnazione del posto, libertà di spostamento, di parola, rispetto agli orari di lavoro e alle prescrizioni. A basso livello di autonomia "il posto di lavoro non ha alcuna influenza nella definizione della regola", a medio livello vi sono "margini di gioco", e a livello elevato "la regola si dissolve o è prodotta dal gruppo di lavoro". In modo analogo Susman (1972) propone di valutare l'autonomia dei gruppi di lavoro secondo l'interdipendenza delle funzioni da svolgere, della specializzazione e della programmazione dipendenti dalla variabilità del contesto.

Tutti questi contributi caratterizzano le situazioni di lavoro, sia in base a fatti osservabili, sia in base a giudizi espressi dagli interessati: varie scale di valutazione delle situazioni di lavoro integrano la nozione di autonomia come criterio per distinguere i contesti di lavoro. Questi contributi si sono sviluppati anche per valutare le "nuove forme di organizzazione del lavoro", in particolare le esperienze di arricchimento delle mansioni o di attivazione di gruppi semi-autonomi, di cui si trova illustrazione nei lavori di Chave (1976) o

di Ruffier (1977). Ruffier mostra che in 72 fabbriche della Regione Rhône-Alpes il fenomeno appare marginale, poiché le esperienze di riorganizzazione del lavoro riguardano soltanto 18 imprese, e che l'autonomia si esprime secondo tre vie: sperimentale, partecipativa, negoziale. Comparando i suoi risultati con quanto è raccolto nelle sintesi prodotte dall'Ufficio Internazionale del Lavoro, pone in evidenza le caratteristiche dei "gruppi semi-autonomi": squadra stabile, prodotto definito, attrezzatura propria, spazio stabilito, obiettivo comune di produzione del gruppo con esenzione di sanzioni, indipendenza rispetto al ritmo di lavoro, piccole dimensioni dei gruppi. Si può osservare che in queste pratiche l'autonomia corrisponde a una certa libertà, ma strutturata dall'organizzazione del lavoro.

L'autonomia come capacità di influire sull'ordine della produzione

In questo caso l'autonomia riguarda la capacità di modificare le regole del lavoro e i metodi prescritti; l'oggetto dell'analisi non è più la valutazione del posto o della situazione di lavoro, ma le reazioni degli operatori al contesto strutturato, osservate nelle pratiche di lavoro. I contributi sulle variazioni delle norme di produzione e sulle variazioni del ritmo di lavoro hanno contribuito a valutare l'influenza degli operatori sull'ordine prescritto. Si può tuttavia indurre che tutti gli scarti dalla norma comportino autonomia? Se si seguisse questa interpretazione si giungerebbe a considerare gli errori umani nel lavoro espressione di autonomia. Tale interpretazione non può essere accolta, salvo ritenere intenzionali gli errori, ma ciò è raro. Le pratiche che rinviano all'universo dell'autonomia riguardano azioni di regolazione intenzionale.

Durand (1959) mostra che il rallentamento del ritmo provoca una limitazione della produzione, variabile secondo il livello tecnico dei laminatoi, ma assente con il flusso continuo, che è organizzato con vincolatività tale da rendere impossibile il rallentamento del ritmo. Bernoux (Bernoux *et al.*, 1973) osserva un fenomeno analogo sulla linea di lavorazione di metalli, tuttavia la riduzione del 15% rispetto alla norma di produzione non riguarda tutti gli operatori poiché gli operai di origine contadina non rallentano il ritmo.

Chabaud e Terssac (1987) osservano, nel settore della stampa di giornali, che le operatrici addette alla acquisizione dei testi (le dattilografe) modificano il ritmo prescritto della produzione, che è pari a 65.000 battute per sei ore e sei minuti: tale produzione non è mai raggiunta, la produzione effettiva è inferiore di circa 21% rispetto alla prescrizione.

Il rallentamento del ritmo è soltanto incapacità di rispettare una norma di produzione oppure da parte degli operatori un tentativo di opporsi a regole imposte? Si tratta di una reazione, volta a proteggersi da cadenze difficili da rispettare, oppure di un'affermazione di regole proprie del gruppo degli esecutori? Si tratta semplicemente di elusione delle costrizioni indotte dalla direzione oppure di affermazione della capacità di auto-organizzazione? Numerose interpretazioni di tali comportamenti sono state proposte, riguardanti la capacità di influenza sulle norme di lavoro.

Si tratta anzitutto di definire la norma di lavoro accettabile, trovando un compromesso: occorre salvaguardare una norma accettabile in base allo sforzo necessario per rispettarla. Durand (1959) nota che se è richiesto un certo sforzo per raggiungere la norma, il suo superamento rischierebbe di sconfessarla e di trasformarla in una norma ancora più onerosa. E' ciò che dice Bernoux (Bernoux *et al.*, 1973): per poter occupare una postazione per una vita di lavoro occorre gestire i propri sforzi. In altri casi, come nella stampa, si tratta di far variare la norma per permettere la pubblicazione del giornale. Infatti, i micro incidenti dovuti a guasti o all'arrivo irregolare dei testi non permettono di rispettare la cadenza negoziata, ma per assicurare l'uscita del giornale in tempo utile le dattilografe aumentano il ritmo nella seconda parte del lavoro loro assegnato.

Si tratta dunque di esprimere la propria autonomia. Non rispettare la produzione prescritta è, come dice Bernoux (Bernoux *et al.*, 1973), rifiutare di farsi imporre una organizzazione; il comportamento è quindi volto contro la direzione e mira a sfuggire alle regole che essa impone. Al tempo stesso, l'affermazione dell'autonomia è occasione di creazione di un attore collettivo e di sviluppo di rapporti di solidarietà nel gruppo: è l'instaurazione di una

cultura di gruppo, di un clima solidale che nasce dalla “opposizione al mondo dei dirigenti” (Sainsaulieu, 1977).

Le pratiche di lavoro sono analizzate in termini di contestazione dell'ordine della produzione: nella maggioranza dei casi la produzione è raggiunta per una via diversa da quella prescritta. Tuttavia tale contestazione non è soltanto strumentale; essa può avere una dimensione politica allorquando le persone che lavorano tentano di definire esse stesse il quadro pertinente della loro azione.

L'autonomia come processo di auto-organizzazione

L'autonomia può non riguardare la contestazione dell'ordine della produzione, ma la costruzione di un ordine da parte dei soggetti agenti secondo strategie sviluppate per affrontare difetti della struttura formale, oppure per la combinazione di molteplici regole. Nei due casi si tratta della produzione di regole secondo un processo di costruzione comune di un ordine legittimo, e non una contestazione.

I nostri precedenti lavori (Terressac, 1992) hanno mostrato l'importanza dell'autonomia e degli scambi mutui in situazioni di cooperazione nei sistemi produttivi. Nelle due realtà studiate (chimica e nucleare) gli operatori creano una nuova distribuzione dei compiti tra loro: turnisti, operatori esterni, partecipano alle attività di lavoro nella sala di controllo; benché normalmente ne siano esclusi, e il regolamento lo precisi, tuttavia svolgono molteplici attività con gli operatori della sala di controllo. L'analisi delle ragioni delle interazioni nella sala di controllo tra i due gruppi di operatori, interni ed esterni, rivela la legittimità di tali pratiche; esse esprimono nuovi assetti nella distribuzione dei compiti e quattro ragioni sono evocate a sostegno della loro legittimità:

- porre coerenza, tramite discussione, negli ordini emessi dai capi della sala di controllo in base alle conoscenze sui luoghi di lavoro possedute dai turnisti;
- gestire l'interdipendenza cognitiva ed elaborare uno standard operativo comune sulla base di una condivisione delle conoscenze di ognuno;

- apprendere a guidare la posizione di livello superiore, ma anche comprendere ciò che è stato fatto sul lavoro analizzando i risultati in sala di controllo con i suoi responsabili;
- aiutarsi vicendevolmente quando il carico di lavoro degli operatori della sala di controllo è molto elevato.

L'attività di lavoro appare come attività di produzione comune di regole pertinenti, espresse in termini di modalità di distribuzione del lavoro tra gli operatori. Tali regole effettive sono orientate, da un lato, verso il conseguimento del risultato; in questo senso sono elaborate e poste in essere per gestire un triplice limite delle prescrizioni: sono incomplete perché tutti i casi possibili non possono essere previsti, incoerenti rispetto al contesto, implicite poiché non tutto è precisato. Queste regole effettive sono orientate, d'altro lato, alla definizione comune di azioni pertinenti; in tal senso sono elaborate e poste in atto per gestire le interdipendenze tra i membri del collettivo. Con questa attività di produzione di regole pertinenti e finalizzate, il collettivo si costituisce come attore autonomo, come attore capace di regolare il processo di lavoro.

Risultati simili si trovano in altre ricerche riguardanti le interazioni tra i membri del gruppo di lavoro e attestanti la loro indipendenza rispetto a regole esterne. Mariné e Navarro (1980) mostrano in una fabbrica di pasta da carta l'aiuto reciproco che si attiva in caso di incidenti: gli operatori non addetti al compito aiutano coloro che dovrebbero da soli assumersi la soluzione dell'incidente. Ugualmente, in uno studio circoscritto a quaranta persone, Mercure, Regimbald e Tanguay (1987) rilevano che gli operatori accettano il lavoro notturno per preservare la loro autonomia: la libera scelta del lavoro notturno può essere considerata come una forma di contestazione lieve delle modalità di controllo e sorveglianza giudicate troppo severe in seno a squadre di lavoro diurno. Bernoux (1981) ha ben illustrato le strategie di appropriazione sviluppate da lavoratori che devono affrontare situazioni di lavoro nuove.

Tutte queste pratiche attestano, da un lato, che il sistema sociale della situazione di lavoro non è mai preconstituito, ma che si costruisce e che in tale costruzione un posto importante è occupato da affermazioni di autonomia e di

scambi mutui nei processi d'azione. Esse indicano, d'altro lato, che i sistemi di produzione richiedono tali comportamenti: l'autonomia e con essa le forme interattive di cooperazione non sono un residuo del funzionamento e dell'efficacia dei sistemi di produzione, ma la principale condizione del risultato organizzativo (Terssac, Dubois, 1992). In questo quadro di autonomia necessaria conviene precisare che essa si declina in modo differenziato secondo i contesti e secondo le situazioni precedentemente vissute. E' dunque vano ricercare il punto d'inizio dell'autonomia; giova invece cercare di comprendere la dinamica della sua costruzione e gli apprendimenti che la sua attivazione richiede. Ciò risulta dall'importante ricerca sui "mondi sociali dell'impresa" di Francfort, Osty, Sainsaulieu e Uhalde (1995). Questi autori mostrano la rilevanza di ciò che essi chiamano "apprendimento dell'autonomia controllata", volta a uscire da un modello gerarchico-funzionale: per l'attore dirigente, apprendimento di un nuovo rapporto con i subordinati, riguardante l'autorità e il controllo del proprio universo; per l'attore diretto, spesso proveniente da un sistema di dipendenza formale, apprendimento di nuovi riferimenti; e complessivamente nuovo gioco sociale tra gli attori desiderosi di regole stabilizzate, che permettano una autonomia organizzata. Organizzare l'autonomia significa per questi autori "incorporarvi orientamenti e alcune limitazioni".

Rimane da comprendere la posizione dell'autonomia e del controllo e i loro rapporti nella realtà di lavoro, poiché si tratta di due dimensioni che appaiono contraddittorie.

Utilità e necessità di un chiarimento concettuale

I cambiamenti che abbiamo ricordato inducono sovente a cercare di capire se si tratta di un nuovo modello di organizzazione, ma la diversità delle realtà designate con il termine di autonomia invita a chiarire preliminarmente le nozioni che sono utilizzate.

Osserviamo anzitutto che l'autonomia può essere considerata secondo diversi orientamenti, tra cui i principali sembrano riguardare la soddisfazione dei soggetti al lavoro, la prestazione organizzativa, il processo d'azione.

Secondo la lunga tradizione degli studi sulla soddisfazione, l'autonomia, in quanto percepita dai soggetti, è considerata come condizione di possibilità di ogni decisione e di ogni influenza sullo svolgimento del compito. Nella loro sintesi dei contributi riguardanti questo ambito di studio, Breugh e Becker (1987) scrivono che ciò che maggiormente determina la soddisfazione al lavoro è "l'autonomia nel lavoro" o la libertà con cui gli operatori credono di poter prendere le loro decisioni e influenzare ciò che accade nel lavoro. Una sintesi dei contributi che pongono in relazione gli stili di gestione con l'autonomia percepita, la soddisfazione e la prestazione è stata proposta da Thill (1991) nell'ambito delle teorizzazioni sulla motivazione. Nei contributi di gestione, rivolti all'efficacia organizzativa, di cui hanno proposto una sintesi Srivastva e Salipante (1976), l'autonomia è considerata sia come stato soggettivo di percezione sia come intervento oggettivo sulla struttura del posto di lavoro.

Secondo un diverso punto di vista l'autonomia è una componente del processo d'azione: la riflessione è centrata sull'azione, il suo ordine e il suo sviluppo. Questo punto di vista si rivolge al modo in cui le azioni di lavoro si organizzano e sono organizzate, e in tale quadro gli esempi evocati portano a discostarsi da una visione secondo la quale i soggetti sono privi di iniziativa e di responsabilità: i soggetti non sono passivi, costretti da vincoli, né da pressioni che pesano su di loro. Le realtà evocate mostrano l'esistenza di spazi d'azione, di gradi di libertà nel lavoro. Questi spazi d'azione sono concessi o conquistati? Le pratiche osservate sono attese dalla direzione o imposte dai gruppi esecutivi? Mirano a far funzionare diversamente i sistemi di lavoro oppure a far riconoscere una influenza e una indipendenza?

La nozione di autonomia

Discutendo i risultati delle ricerche condotte secondo questo punto di vista, abbiamo proposto di definire l'autonomia come *la capacità di produrre e di*

scegliere le proprie regole (richiamando il suo significato etimologico), quindi come la capacità di gestire i propri processi d'azione (Maggi, 1993/2016). L'autonomia indica l'elaborazione delle proprie regole d'azione e la gestione delle regole che sono state poste in precedenza. Aggiungiamo che l'autonomia implica due aspetti: individuale e collettivo. Nel primo caso si tratta delle azioni di un singolo soggetto, nel secondo caso si tratta di azioni di un collettivo che afferma le proprie regole e la propria capacità, come attore collettivo, di elaborarle e di porle in atto.

Se si riprendono gli esempi di comportamenti enunciati come autonomi nei paragrafi precedenti, si rileva una confusione tra autonomia (come da noi definita) e obbligo di scegliere tra più soluzioni, che è stato indicato come "autonomia concessa o disponibile", cioè in qualche modo prescritta o guidata.

Nella prospettiva dell'autonomia concessa, prescritta o guidata, sono richiesti comportamenti per ottenere un risultato, situati in uno spazio d'azione precedentemente strutturato: vi sono regole che richiedono adattamento. Si tratta di comportamenti che il gruppo sviluppa scostandosi dalla via definita, o di comportamenti che, senza costituire infrazioni illegittime, permettono di ottenere il risultato atteso: l'organizzazione informale illustra tali comportamenti, possibili soltanto nel quadro di regole di controllo e che hanno senso soltanto con tale riferimento. Questi comportamenti, volti alla gestione di ciò che abbiamo denominato "obblighi impliciti" (Terressac, 1992), riguardano lo svolgimento di mansioni aperte oppure, più in generale, di tutto ciò che la direzione attende dagli esecutori; anche se tale attesa non è completamente esplicita, la direzione si attende che gli esecutori adottino comportamenti di adattamento al contesto. Si tratta dunque di una falsa autonomia, poiché è "rinchiusa" in ambiti ammessi dalle regole di controllo: è definita dall'esterno e iscritta in uno spazio predefinito. È falsa autonomia, inoltre, perché è "richiesta" agli esecutori, quindi prescritta. Noi proponiamo di distinguere la nozione di *autonomia* e la nozione di *discrezionalità* (Maggi, 1993/2016) e di indicare come "spazio discrezionale" lo spazio d'azione in cui "il soggetto può scegliere tra alternative, ma in un quadro di dipendenza"; i comportamenti si

riferiscono dunque all'esistenza di alternative, ma integrati in un sistema predeterminato ed esternamente regolato.

Questa prospettiva è adatta a definire e valutare strategie organizzative. Una illustrazione è offerta dai contributi di Srivastva e Salipante (1976): nel loro articolo intitolato "Autonomia nel lavoro" essi definiscono i rapporti tra subordinati e dirigenti secondo gradi di autonomia-discrezionalità:

- il grado di autonomia di un dirigente e di un subordinato dovrebbe essere determinato da un mutuo accordo tra dirigente e subordinato;
- il contratto è stabilito su una base di discrezionalità: una parte essenziale del contratto è la quantità di discrezionalità di cui il subordinato dispone per regolare le proprie attività;
- l'estensione dello spazio discrezionale dipende dal livello di competenza di ciascuno: la competenza riguardante la mansione del subordinato e del dirigente può essere considerata come uno strumento per determinare la quantità di discrezionalità da concedere a ciascuna delle parti per una specifica attività.

L'autonomia come è da noi intesa non è una risposta adatta a ciò che è richiesto e predeterminato, e non è neppure un insieme d'azioni sviluppate in un vuoto sociale. L'autonomia designa la capacità di regolare le proprie azioni e implica indipendenza. L'autonomia riguarda lo spazio di libertà di decisione che il soggetto collettivo cerca di costruire e affermare. L'autonomia mira a sfuggire alla direzione strategica delle regole di controllo, rivolta, come sottolinea Reynaud (1989), a incidere sui margini di manovra di gruppi esecutivi: il sistema sociale cerca di affermare la propria autonomia contro il controllo esercitato dagli organizzatori. Per Reynaud (1989) la regolazione dei subordinati non è differente dalla regolazione della direzione perché ha un oggetto diverso, ma perché cerca di affermare la propria autonomia. L'autonomia si oppone all'eteronomia, che indica "ricevere dall'esterno regole di governo", ma anche la volontà di "attingere" fuori di sé, negli stimoli o nelle regole sociali, il principio della propria azione. Notiamo anche con Reynaud (1989) che le regolazioni autonome sono razionali e "possono accettare i fini

organizzativi: nel caso di un'impresa, accettare i criteri dei prezzi di costo, della qualità, del mercato".

La nozione di cooperazione

Le ricerche che sono state evocate mostrano che l'autonomia, nonché la discrezionalità, sono connesse nella realtà di lavoro con gli scambi mutui, i rapporti reciproci di cooperazione, l'interazione cooperativa. Ciò induce a cercare di chiarire anche la nozione di cooperazione, per completare la riflessione sull'autonomia. Qual è il rapporto tra autonomia e cooperazione? Vi è differenza tra la cooperazione connessa con l'autonomia e la cooperazione connessa con la discrezionalità? La cooperazione riguarda sempre la medesima realtà oppure vi sono forme diverse di cooperazione?

Occorrono varie precisazioni. Anzitutto e nel senso più generale, la cooperazione è *azione verso uno stesso fine*. Noi intendiamo quindi per cooperazione l'azione collettiva con cui vari soggetti contribuiscono allo stesso risultato (Maggi, 1996/2016). Come già diceva Barnard (1938), la cooperazione caratterizza ogni processo d'azione rivolto a un fine che un solo soggetto non può raggiungere: essa è un mezzo per "superare i limiti dell'azione individuale".

In questo quadro, la cooperazione non può essere ridotta a situazioni di scambi mutui, di rapporti diretti tra soggetti. Da un lato, perché si può contribuire al conseguimento del risultato con azioni sviluppate in tempi e luoghi diversi, senza comunicazione diretta. D'altro lato, perché si possono condividere dei mezzi (strumenti per lavorare, cibo per sopravvivere) senza un fine comune: non si può quindi indicare come cooperazione una condivisione di mezzi. Inoltre la finalizzazione può essere scelta dai soggetti agenti oppure essere loro prescritta: l'azione collettiva non cessa di essere tale quando il fine comune è dato.

Se si accetta di definire la cooperazione come processo di azioni finalizzate verso il medesimo risultato, si possono aggiungere altre precisazioni concernenti i due termini della definizione: le azioni e il fine. Le *azioni* possono

essere *comuni o separate*, e la *finalizzazione* può essere *spontanea* (il fine è scelto dai soggetti) oppure *imposta* (Maggi, 1996/2016). Quando le azioni sono comuni ciò implica scambi mutui, rapporti reciproci e comunicazioni dirette tra i soggetti. Le due dimensioni della cooperazione, l'azione e la finalizzazione, definiscono quattro situazioni di cooperazione e diverse strategie dei soggetti, a seconda che l'azione sia comune o separata e che la finalizzazione sia scelta o imposta. Queste situazioni non sono equivalenti e la natura dell'azione collettiva che si sviluppa in ogni tipo di situazione merita di essere definita secondo la forma di cooperazione.

Si può pensare che il processo di azione collettiva di lavoro non sia cooperativo? Numerosi e diversi contributi possono essere orientati verso un obiettivo, i soggetti agenti possono avere attese e strategie differenti: ciò porterebbe a rifiutare di denominare cooperativa l'azione collettiva rivolta al medesimo fine? Azioni comuni esistono e sono possibili soltanto quando la finalizzazione è spontanea, quando i soggetti stessi scelgono il fine? Secondo il nostro punto di vista il processo d'azione di lavoro non può essere che cooperativo. Certamente, nel lavoro non vi sono soltanto azioni comuni e scambi mutui. Il modello classico ha cercato di escludere ogni forma di interazione nella cooperazione, di imporre azioni cooperative separate e modalità precise di svolgimento di tali azioni; al tempo stesso ha tentato di imporre i fini a ogni livello. Le ricerche precedentemente evocate attestano l'esistenza di scambi mutui e di comunicazioni nel lavoro, e così dimostrano l'inadeguatezza del modello classico: la cooperazione tramite azioni separate si rivela insufficiente e inadatta, tanto più quanto è complesso il risultato da conseguire. Nel lavoro la finalizzazione è sempre imposta e vi è sempre coesistenza di azioni separate e di azioni comuni.

I contributi per conseguire un risultato comune possono essere assai diversi: ad esempio in un gruppo di ricerca, ove coesistono azioni comuni tra i ricercatori e azioni separate, e ove ognuno ha una propria strategia. In ogni realtà è difficile separare nettamente mezzi e fini: sia perché nulla è soltanto un fine o soltanto un mezzo, sia perché i mezzi non sono privi di valore, sia perché

i fini sono spesso mezzi rispetto ad altri fini. Simon (1947) propone di definire il processo d'azione come una catena mezzi-fini, o meglio come una serie di catene mezzi-fini, per lo più non integrate, per poter considerare appieno la molteplicità dei livelli di obiettivi e dei livelli di decisione. Inoltre, ogni processo d'azione collettiva cooperativa non può essere compreso soltanto nella sua dimensione "strumentale", occorre aggiungere la dimensione "politica", come dice Friedberg (1993): il gioco di potere di ogni attore, inteso come "scambio disequilibrato di possibilità d'azione", non è meno importante della dimensione strumentale dell'azione, e le due dimensioni sono inseparabili nella realtà.

Le diverse strategie degli attori, i loro diversi contributi, e le azioni separate non sono in contraddizione con la cooperazione. Inoltre, gli scambi mutui e le comunicazioni reciproche non implicano che vi sia libertà di decisione: in effetti, nel lavoro le azioni comuni e gli scambi reciproci possono essere prescritti. Se si considerano le diverse modalità d'azione (comuni o separate) e di finalizzazione (spontanea o imposta) che la cooperazione può comportare, si evince che la finalizzazione imposta può riguardare come la finalizzazione spontanea sia azioni comuni, sia azioni separate. Tutte le possibilità sono presenti nell'azione collettiva. Nel processo d'azione di lavoro la finalizzazione complessiva è prevalentemente imposta, e ugualmente sono imposti i fini intermedi nonché le azioni (separate o comuni). Ma ciò non impedisce che il processo d'azione collettiva generi spazi di finalizzazione spontanea, riguardanti sia azioni comuni sia azioni separate.

Occorre infine aggiungere che quando si parla di processo d'azione di lavoro si semplifica sempre la realtà: in effetti, questo processo è un insieme di numerosi processi intrecciati, ognuno sviluppato in catene mezzi-fini e su numerosi livelli di azioni e di decisioni. E quindi è su questa base che si possono considerare le relazioni tra autonomia e cooperazione.

Relazioni tra autonomia e cooperazione

Ritorniamo alla definizione di autonomia che abbiamo proposto: essa riguarda le regole del processo d'azione, regole espresse dai soggetti agenti e non regole imposte dall'esterno. Quando i contributi che sostengono il superamento del modello classico propongono l'autonomia e gli scambi mutui di cooperazione come due aspetti biunivocamente associati non stanno confondendo differenti dimensioni del processo d'azione?

Da un lato, abbiamo indicato che occorre distinguere gli scambi mutui nelle azioni comuni dalla finalizzazione dell'azione, altrimenti si potrebbe concludere che vi sia autonomia in un quadro di finalizzazione imposta, mentre in tal caso vi è discrezionalità e non autonomia, oppure nemmeno discrezionalità. D'altro lato, è appropriato distinguere gli scambi delle azioni comuni in un quadro di finalizzazione spontanea o imposta dalle negoziazioni volte alla creazione di regole che governano il processo d'azione.

Proponiamo di distinguere queste due dimensioni, anche qualora nella realtà non sono separabili, come nel caso di azioni comuni in seno a un collettivo che afferma uno spazio di autonomia. In tal caso l'azione collettiva di cooperazione si esprime attraverso scambi e confronti. Essi sono sviluppati per:

- articolare competenze individuali complementari e compensare i limiti dei singoli soggetti,
- migliorare la coerenza con confronti richiesti dalla esplicitazione della pluralità dei punti di vista,
- migliorare la gestione collettiva delle competenze utilizzando al meglio le competenze individuali,
- sviluppare un sistema di reciproco aiuto e gestire l'apprendimento.

Al tempo stesso l'azione collettiva si sviluppa dalla negoziazione volta alla produzione di regole mutuamente ammesse: si tratta di un contratto in cui ogni parte si riconosce e che si impegna a rispettare (Terressac, 1992). Ciò mostra che le due dimensioni possono essere distinte: la prima concerne le azioni e i fini del processo di cooperazione e la seconda concerne la regolazione del processo.

Una regolazione è necessaria per qualsiasi azione cooperativa, poiché azioni senza ordine rischiano di essere inefficaci. Si può denominare questa dimensione riguardante la regolazione in modi diversi, ma poiché le nozioni di “coordinazione” e di “organizzazione” risentono dell’eredità del modello classico, preferiamo parlare dell’*ordine* e della *strutturazione* del processo (Maggi, 1984/1990) o della *regolazione* secondo Reynaud (1989). Per questo autore la regolazione designa l’attività di confronto e di negoziazione che conduce le parti a trovare dei compromessi; queste soluzioni non sono mai assodate, vi sono invece arrangiamenti variabili, continuamente modificati e rinegoziati nel corso stesso del processo.

La regolazione del processo d’azione di lavoro, combinazione di pluralità di regole, è sempre composta di eteronomia e di autonomia. Gli scambi mutui e la loro finalità possono dunque essere ordinati in modo autonomo o in modo eteronomo. Nelle azioni di cooperazione gli scambi e la finalizzazione possono essere imposti: se la finalizzazione è imposta e le modalità di scambio non sono imposte, il processo d’azione presenta discrezionalità. Ma la discrezionalità può riguardare la finalizzazione delle azioni comuni, mentre gli scambi possono essere richiesti da una regolazione imposta. Vi è autonomia solo laddove la regolazione è autonoma.

Poiché il processo d’azione di lavoro è sempre composto di autonomia e di eteronomia, un’altra conseguenza ancora più importante appare. Da un lato, ciò significa che nessun processo d’azione può essere completamente autonomo, poiché è in relazione con altri processi. D’altro lato, nessun processo può essere completamente eteronomo, poiché la sua regolazione è il risultato continuamente mutevole di negoziazioni tra tutti i soggetti agenti, ai diversi livelli di decisione. Nei rapporti tra processi, come in ogni processo, il potere (Crozier, Friedberg, 1977) e l’autorità (Barnard, 1938; Simon, 1947) non sono attributi ma dimensioni relazionali. L’affermazione di autonomia, da parte del soggetto singolo o collettivo, non mette in causa l’ordine globale del processo. Questo ordine complessivo implica il contributo di tutti gli attori.

Le diverse interpretazioni della realtà

Con l'ausilio delle precedenti precisazioni concettuali, si può ritornare all'interpretazione dei cambiamenti delle realtà di lavoro e delle espressioni di autonomia e di cooperazione che le ricerche propongono. La questione cruciale che si pone riguarda il significato dei cambiamenti rispetto al modello classico di organizzazione e delle conseguenze sulle modalità di progettazione. Si tratta di un nuovo modello di organizzazione che tende a generalizzarsi oppure di una nuova realtà, di cui si possono scoprire diverse possibili interpretazioni?

Proponiamo di considerare dapprima la possibilità di diverse interpretazioni di ciò che genericamente è indicato come "spazi d'azione" nelle realtà di lavoro, che abbiamo cercato di specificare. In seguito, si potranno considerare le conseguenze di tali diversi modi di vedere sulle modalità di progettazione.

La negazione degli spazi d'azione

Una prima interpretazione considera i comportamenti che si allontanano dal programma stabilito come infrazioni illegittime: ogni scarto dalla norma di lavoro è interpretabile come una devianza derivante da un deficit di prescrizioni che deve essere corretto dalla formulazione di nuove regole, o come una mancanza di rispetto della regola data dal programma. La ricorrenza di tali comportamenti indica i limiti del modello classico di organizzazione, che non riesce a rinchiudere gli esecutori in un ruolo passivo, né a costringerli a una logica di obbedienza, nonostante i tentativi del modello volti a isolare i soggetti e a obbligarli al semplice rispetto delle prescrizioni.

Nulla in questa interpretazione autorizza a considerare che l'esercizio del lavoro necessiti di autonomia, né di discrezionalità, né di relazioni dirette tra operatori, poiché ogni iniziativa e ogni scambio nell'esecuzione sono esclusi: l'autonomia è considerata controproducente. E' il modello classico che propone questa prima interpretazione. Ma tale modello nega la realtà, sostenendo, da un lato, l'esclusione di ogni iniziativa nell'azione umana e l'assenza di decisione nell'esecuzione del lavoro e, d'altro lato, affermando che le interazioni non sono

necessarie ma anzi controproducenti. La realtà dell'autonomia e della cooperazione non è considerata. Questo modo di vedere afferma una rappresentazione che è tuttavia continuamente contraddetta dalla realtà. L'origine della crisi del modello classico è in questa contraddizione, benché questa crisi si manifesti soltanto quando i cambiamenti del lavoro non permettono più di negare l'autonomia, la discrezionalità e gli scambi mutui nel processo di cooperazione. Il modello è respinto da questa negazione della realtà, mentre è progettato per comprenderla e ordinarla.

La tolleranza degli spazi d'azione: un riconoscimento condizionale

Una seconda interpretazione è volta a ricondurre l'autonomia constatata a pratiche dirette al conseguimento del risultato: tali pratiche di lavoro sono riconosciute come devianti rispetto ai programmi stabiliti, ma la devianza è accettata, a condizione che permetta il fine produttivo. Se l'infrazione è intesa come condizione del risultato, la devianza è considerata funzionale. Secondo questa interpretazione il fine è immutato, ma le vie e i mezzi per raggiungerlo sono molteplici: l'eccessiva rigidità delle prescrizioni nuoce all'efficacia e la parziale perdita di controllo constatata si rivela condizione di controllo.

La ricorrenza di comportamenti autonomi e di scambi in ambito cooperativo ha condotto a rivedere l'interpretazione verso un riconoscimento condizionale di tali pratiche. Il riconoscimento dipende dall'efficacia riconosciuta di quei comportamenti per il conseguimento del risultato: i contributi sull'utilità del saper-fare, sull'efficacia dell'iniziativa locale, sull'interesse del movimento partecipativo, attestano la legittimità di queste pratiche. Tuttavia, questa legittimità è condizionale, il loro riconoscimento è soggetto a una condizione: che queste pratiche servano in modo predefinito alla realizzazione dei fini dati. Le pratiche degli uni servono a legittimare le decisioni degli altri, tramite una gestione dei limiti di tali decisioni.

L'autonomia e le relazioni reciproche nei processi di cooperazione sono rinchiusi in un'interpretazione restrittiva. Gestendo le lacune della prescrizione o le sue imperfezioni, l'autonomia è limitata a una risposta a ciò che è richiesto

o atteso dalla direzione, che noi abbiamo definito gestione di “obblighi impliciti” (Terssac, 1992), o gestione della “mansione discrezionale” (Maggi, 1993/2016). L’autonomia appare “rinchiusa” e “imbrigliata”: si può pensare che l’organizzazione si divida in due modalità, formale e informale, ove il secondo modo è una degradazione del primo nelle pratiche. Essa corrisponde così alla gestione di uno spazio discrezionale, cioè di gradi di libertà concessi da chi ha definito tale spazio: la capacità di decisione è riconosciuta ma a condizione che permetta il conseguimento del risultato in maniera più funzionale, e al contempo l’esercizio del potere è sollecitato, anzi prescritto, in un quadro di dipendenza.

Questa visione funzionale si ritrova nell’interpretazione degli scambi mutui di cooperazione. Si tratta di un modo di vedere la realtà volto a tradurre non solo ogni autonomia in discrezionalità, ma anche a trasformare gli scambi mutui attivati da scelte autonome in relazioni controllate da un coordinamento eteronomo. Le azioni comuni e spontanee di cooperazione sono allora costrette nel quadro di spazi previsti per identificare soluzioni che non possono essere conseguite con azioni separate e con comunicazioni esclusivamente gerarchiche e procedurali. Complessivamente ciò che muta è il riconoscimento della variabilità dei mezzi ma rispetto a fini dati a ogni livello, nell’ambito di un quadro discrezionale volto a finalizzare i comportamenti in un processo stabilito *a priori*.

L’esaltazione degli spazi d’azione

Se le due precedenti interpretazioni hanno in comune una visione del processo di lavoro che rimane completamente eteronomo – l’autonomia è negata nel primo caso e trasformata in discrezionalità nel secondo – una interpretazione ancora diversa conduce a considerare l’autonomia constatata come affermazione della libertà degli operatori nel processo di lavoro. Per affermare i loro spazi di libertà i soggetti si oppongono al processo eteronomo: tramite i loro scambi e le loro interazioni si costruisce il processo reale, in un confronto tra le regole poste dalla direzione e le regole affermate dagli

operatori. Secondo questo modo di vedere l'autonomia non è soltanto un aggiramento della norma, né una sua sostituzione, essa è considerata come la reazione a prescrizioni, fondata sulla decisione di costruire un diverso quadro d'azione e di imporlo. Non si tratta dunque di un confronto tra due modi di organizzazione complementari, prescritto ed effettivo, formale e informale. Nel processo che si sviluppa realmente non vi è una cancellazione delle regole della direzione e del loro ruolo, ma quanto meno una riduzione del loro valore e del loro ruolo. Questo indebolimento delle regole poste dalla gerarchia è la condizione dell'affermazione delle regole prodotte dagli operatori. Ciò non significa che l'autonomia sia assenza di regole, ma essa attesta la dissoluzione delle regole imposte dalla gerarchia; l'autonomia è in effetti produzione di regole, ma decise dagli operatori, tramite le loro interazioni e in opposizione al contesto strutturato. La definizione e l'appropriazione di spazi di indipendenza nei confronti della gerarchia, che solitamente decide le regole di lavoro, è in questo caso fondamentale.

Secondo questa interpretazione gli scambi mutui di cooperazione sono espressione di un atteggiamento concorrenziale e contrastante con le decisioni della gerarchia. L'attività di lavoro si sviluppa in un contesto strutturato, ma che è prodotto di interazioni, sia conflittuali, sia cooperative, di tutti gli attori coinvolti; pertanto il risultato di tali interazioni non è prevedibile, né programmabile, poiché deriva da conflitti, transazioni e aggiustamenti reciproci.

La regolazione degli spazi d'azione

Una interpretazione ancora diversa considera l'autonomia come lo stimolo di una attività di regolazione che conduce a produrre in comune regole adeguate. Le pratiche di lavoro di cui si discute non sono infrazioni, né devianze funzionali, né affermazione di una opposizione all'ordine del processo, ma produzione di soluzioni originali che combinano diversi tipi di regole (di controllo e autonome).

Questa interpretazione riconosce la legittimità della produzione comune di regole, anche laddove il contesto è regolato in precedenza: secondo questo punto di vista autonomia e scambi mutui di cooperazione sono ineluttabili e necessari per la sopravvivenza del collettivo e dei fini che vuole conseguire. L'autonomia non è vista in opposizione alla pre-ordinazione del processo di lavoro, e ugualmente la cooperazione tramite azioni comuni che richiedono scambi mutui non è vista in opposizione alla cooperazione secondo azioni separate. La realtà di lavoro è considerata secondo un punto di vista che riconosce una assai maggiore complessità, che ammette nell'ordine del processo sia diverse forme di cooperazione sia spazi di controllo, che accettano oppure non accettano discrezionalità, sia spazi di autonomia.

Questo punto di vista è espresso con forza da Reynaud (1989). Ed è in accordo con l'interpretazione dell'azione organizzativa come azione sociale guidata da razionalità intenzionale e limitata (Simon, 1947). Secondo questa interpretazione il processo di lavoro si sviluppa, si modifica, ordinando azioni e decisioni dei soggetti agenti, e lo svolgimento delle attività da parte di tali soggetti: il processo costruisce il proprio ordine, la propria azione organizzativa (Maggi, 1984/1990). Non si tende dunque a opporre il formale e l'informale, il controllo e l'autonomia, ma a una regolazione che è dinamica congiunta di produzione di regole mutuamente ammesse. Da questa visione derivano tre principi essenziali per il tema che stiamo discutendo.

L'azione collettiva si costruisce su una pluralità di regole e di punti di vista, non su un intento univoco; il carattere strutturato e strutturante del contesto d'azione è un elemento di questa pluralità, ogni sviluppo del processo è anche strutturazione.

La combinazione di tali pluralità è il risultato di confronti e di compromessi che conducono ad accordi e a contratti che ciascuno si impegna a rispettare poiché le regole sono mutuamente ammesse.

Questi accordi non derivano da una regolazione generale e complessiva ma da una regolazione prodotta in modo locale e transitorio, dagli attori sociali.

La formalizzazione: dai modi di vedere ai modi di progettare

Quali sono le conseguenze dei modi di vedere sui modi di progettare? Si possono definire relazioni tra i diversi modi di vedere il processo di lavoro e gli spazi d'azione da un lato, e d'altro lato i modi di progettare dispositivi tecnici? Questa riflessione, non nuova, merita di essere rinnovata per cercare di comprendere le possibili articolazioni tra i modi di vedere gli spazi d'azione nel processo di lavoro e le modalità di strutturazione di un spazio d'azione, di definizione dell'ordine delle azioni. Questa riflessione dovrebbe permettere di chiarire le possibili articolazioni tra le interpretazioni dell'organizzazione e le pratiche di ingegneria dei sistemi: da un lato, per capire come le formalizzazioni proposte dagli ingegneri dei sistemi si basano più o meno esplicitamente su una concezione dell'organizzazione e, d'altro lato, per identificare i possibili contributi delle interpretazioni dell'organizzazione alla progettazione dei dispositivi tecnici. La prima prospettiva concerne una riflessione sulle pratiche di ingegneria dei sistemi e la seconda prospettiva concerne una riflessione rivolta ai sistemisti affinché le loro pratiche siano meglio articolate con le progettazioni organizzative che implicano. Questa riflessione è connessa alla nostra esperienza di collaborazione tra discipline sociali e ingegneristiche, concernente la progettazione di strumenti di ausilio alla decisione nella gestione della produzione. Essa non è volta a una valutazione, ma a mostrare in primo luogo che nel campo della progettazione di dispositivi tecnici vi sono diversi modi possibili, che permettono più o meno spazi d'azione ai soggetti, e a mostrare in secondo luogo che tali modi di progettare lo spazio o l'ordine delle azioni si accordano con i modi di vedere il processo di lavoro e il posto che vi occupa il soggetto. Infine è rivolta a mostrare che i diversi modi di progettare i dispositivi tecnici sono tanto più legittimi quanto più sono coerenti con le progettazioni organizzative con cui si accompagnano.

Questa riflessione sui modi di progettare i dispositivi tecnici utilizzerà la nozione di *formalizzazione*, intesa in senso ampio come processo di progettazione di regole formali, aventi tre caratteristiche generali:

- esse sono elaborate dall'esterno per guidare l'azione: si tratta dunque di regole eteronome;
- esse sono volte a determinare il corso d'azione orientandolo verso un risultato e canalizzando l'azione secondo vie stabilite *a priori*: esse quindi strutturano uno spazio d'azione più o meno esteso, e impongono in modo più o meno coercitivo un ordine alle azioni;
- esse si avvalgono di una rappresentazione della realtà basata su una conoscenza più o meno precisa del modo reale e più o meno validata.

Crediamo che vi siano modalità di progettazione, connesse alle diverse interpretazioni proposte. Per questa riflessione ci riferiremo alle pratiche di automatizzazione dei sistemi di produzione. Vi sono, ovviamente, diversi modi di automatizzare i sistemi di produzione, la cui validità è di competenza del campo dell'automatizzazione. La fabbricazione, la gestione e la progettazione sono tre ambiti, oggetto ciascuno di una automatizzazione specifica; inoltre all'interno di ogni ambito si connettono diverse discipline, ad esempio nella ingegneria dei sistemi vi sono connessioni tra conoscenze, modelli e strumenti riguardanti la meccanica, l'informatica, l'elettronica e l'automatica. Infine, nell'ambito della gestione della produzione, su cui verterà la nostra riflessione, si possono distinguere quattro modalità di intervento in funzione della scelta del modo di concepire il risultato:

- a) la soluzione prevista del dispositivo tecnico è unica, ottimale e attivata dai dispositivi tecnici,
- b) la soluzione proposta è unica, ma è l'uomo che la attiva,
- c) vi sono più soluzioni,
- d) non c'è una soluzione *a priori*, bensì la possibilità di utilizzare il dispositivo tecnico per conoscere le conseguenze di una soluzione definita dall'operatore umano.

L'articolazione di campi, di discipline e di procedimenti conduce a una estrema varietà di situazioni, che chiamiamo "diverse modalità di progettazione". Per accostare questa varietà dei modi di progettare ipotizziamo che essi siano articolati in base ai diversi modi di vedere il processo di lavoro e

gli spazi d'azione. Le modalità di automatizzazione e i modi di vedere l'organizzazione e gli spazi di decisione si intrecciano nel processo di formalizzazione. La costruzione della formalizzazione può essere indotta da studi della realtà oppure essere dedotta da una rappresentazione del progettista; essa sarà poi tradotta in un modello che permetterà il trattamento più o meno automatizzato dell'informazione. I quattro tipi di formalizzazione che presentiamo (totalizzante, attenuata, negata, limitata) corrispondono ai diversi modi di vedere l'organizzazione.

La formalizzazione totalizzante

La formalizzazione del modello classico è rivolta a prescrivere tutto, fini e mezzi. Nulla deve essere lasciato all'iniziativa, le interazioni devono essere evitate. Si tratta di una rappresentazione idealizzata della realtà, supposta nota, stabile, prevedibile. E' una immagine semplificata che dà una illusione di legittimità per la sua semplicità. Questo modo di formalizzare è caratterizzato da due aspetti principali: da un lato, gli stati del sistema da guidare sono conosciuti e formalizzabili, d'altro lato, la formalizzazione degli stati permette di tradurli in un modello che agevola i calcoli necessari per la guida e il conseguimento di una prestazione. Questo procedimento si basa sull'ipotesi di una totale corrispondenza tra gli stati formalizzati del sistema e gli stati pertinenti del sistema. Gli stati pertinenti sono gli stati significativi per il funzionamento del sistema, adatti al funzionamento del sistema.

Quando gli stati pertinenti del sistema corrispondono agli stati formalizzati il sistema funziona in modo automatico. Quando uno stato del sistema differisce dagli stati formalizzati, il funzionamento del sistema esce dalle condizioni e dai confini previsti: micro-incidenti, disfunzioni, guasti, arresto del sistema, si combinano e producono incidenti o guasti. Questa modalità di formalizzazione si appoggia sulla fiducia riposta nella conoscenza degli stati formalizzati: quando questa fiducia è elevata, sono deboli i rischi stimati di allontanamento dagli stati conosciuti; ugualmente quando la stima delle conseguenze di un funzionamento non-nominale sono deboli, è debole la

rilevanza dell'uscita del sistema dalle condizioni e dai confini previsti. La debolezza fondamentale di questa modalità dipende dal fatto che solo una infima parte degli eventi è considerata, e pertanto gli stati formalizzati corrispondono soltanto a una parte degli stati pertinenti del sistema.

La formalizzazione attenuata

La tolleranza della necessaria variabilità dei mezzi porta ad accettare una attenuazione della formalizzazione. Essa prende la forma di ciò che è stato denominato "razionalizzazione leggera": si esprime nella coesistenza di regole formali di controllo del processo e possibilità stabilita di scelta tra più soluzioni.

E' riconosciuta l'impossibilità di prescrivere tutto, a causa di eventi non prevedibili. Lo spazio d'azione è quindi strutturato, da un lato, con la delimitazione di un campo di soluzioni ammissibili e, d'altro lato, con un dispositivo di controllo. Questa modalità di progettazione non esclude l'autonomia né gli scambi mutui, ma mira a gestirli, secondo una logica funzionalista. Essa si avvale di una codificazione basata sulla delimitazione di spazi d'azione discrezionali nonché finalizzata a controllare la gestione di tali spazi.

Un modo per permettere la gestione di stati non formalizzati è attenuare la formalizzazione. Questo modo di procedere ha due caratteristiche essenziali: esso postula, da un lato, che non tutti gli stati del sistema siano formalizzabili e, d'altro lato, che l'operatore sia capace di adattarsi a una grande varietà di situazioni. La reattività del sistema è così migliorata, poiché le sue componenti specificamente umane permettono l'adattamento alle fluttuazioni dell'ambiente.

Questa modalità di formalizzazione si appoggia sull'ipotesi di una coerente articolazione tra l'automatizzazione dei trattamenti delle informazioni e l'intervento umano nella gestione degli stati non formalizzati. L'attività umana non è formalizzata, è piuttosto una scatola nera, tuttavia è inquadrata. L'inquadramento delimita lo spazio di decisione, in modo che l'insieme dei comportamenti del decisore siano conformi agli obiettivi del sistema. C'è libertà

decisionale, ma in un quadro di coerenza volto a conformare le decisioni agli obiettivi.

Questa modalità rende possibile il comportamento del sistema al di fuori di un funzionamento nominale e permette un intervento umano per trattare situazioni insolite. Tuttavia, l'intervento umano è limitato a un ruolo strumentale e funzionale. Tale modo di progettazione è in accordo con il riconoscimento condizionale di spazi d'azione, definiti secondo una prospettiva funzionalista come unico quadro legittimo e pertinente delle decisioni che devono essere prese.

La formalizzazione negativa

Secondo un altro punto di vista ogni formalizzazione è considerata negativa per il sistema sociale, poiché limita gli spazi d'azione dei soggetti e tenta di eliminare tensioni e conflitti. In questa ottica l'informatizzazione è denunciata per due motivi: da un lato, codifica la realtà, le impone una forma, si appoggia a una visione dei rapporti umani basata sulla trasparenza e sull'armonia; d'altro lato, tale presentazione della realtà e tale tentativo di trasparenza contraddice l'opacità che caratterizza il gioco sociale. L'informatizzazione scompagina le regole di opacità sostituendovi regole di trasparenza: questa formalizzazione deve quindi essere rigettata, poiché è vista come un tentativo di rendere prevedibile il comportamento degli attori, di manipolarli tramite l'ordinamento e la programmazione delle loro azioni.

L'informatizzazione nasconde l'incertezza dichiarando le regole di funzionamento di un sistema: tali regole diventano coercitive e distruggono la capacità degli attori di produrre proprie regole d'azione; con l'informatica l'opacità che costituisce l'alimento dell'azione collettiva scompare, e pertanto il sistema sociale si guasta, per mancanza di alimentazione. Questa visione non è condivisa dalla ingegneria dei sistemi, ma è stata proposta nell'ambito delle discipline sociali.

Questa visione si accorda con la sopravvalutazione dell'autonomia, che si presume sempre efficace, mentre si considera inefficace tutto ciò che è rivolto

a strutturare l'azione. Si può osservare che questa visione presuppone che le regole prodotte da una formalizzazione siano totalmente costrittive per i soggetti, che le subiscono senza poterle modificare. Essa presume inoltre che la trasparenza sia totale per gli informatici, e che l'opacità riguardi soltanto i soggetti che utilizzano i dispositivi tecnici: la divisione tra trasparenza e opacità, come l'attribuzione di queste caratteristiche a particolari attori, meritano di essere discusse, sia perché vi è opacità anche tra chi ingegnerizza, sia perché vi è trasparenza anche tra gli operatori, che producono regole, le sostengono, tentano di renderle legittime e di imporle.

La formalizzazione limitata

La formalizzazione limitata costituisce una ulteriore modalità di progettazione, la cui caratteristica essenziale consiste nel ritenere che ogni organizzazione si avvale di una pluralità di regole, e che l'azione è prodotto di compromessi e combinazioni tra le numerose regole.

Anzitutto, la formalizzazione limitata considera che l'efficacia nell'organizzazione non sia ottenuta esclusivamente dalle regole formalizzate, ma con il contributo delle regole provenienti dal campo non formalizzato. L'efficacia è dunque condivisa, poiché è prodotta sia dalle regole formalizzate sia dalle regole che non sono formalizzate. Questa visione ha due conseguenze: da un lato, la formalizzazione non è l'unica fonte dell'efficacia e l'adattamento dei mezzi ai fini non deriva esclusivamente dal rispetto delle regole formali. D'altro lato, le regole provenienti dal campo non formalizzato non indicano un ripiegamento del sistema sociale verso il soddisfacimento di bisogni interni, non si tratta di regole informali che indicano un degrado delle regole formali nella pratica, si tratta di regole elaborate per sostenere l'azione e orientate al conseguimento del risultato, dunque rivolte anche verso l'esterno. Pertanto, la formalizzazione è doppiamente limitata: essa riguarda una parte delle regole che contribuiscono all'efficacia dell'organizzazione, e si esprime con regole formali che sono rivolte a sostenere l'azione, costituiscono un mezzo d'azione.

Inoltre, la formalizzazione limitata si basa sulla necessità di una composizione di regole formalizzate e regole non formalizzate: ciò implica la possibilità di trovare compromessi tra i due insiemi per mezzo di una attività di regolazione. I compromessi prodotti nel corso dell'azione formano regole effettive, basate su un ordinamento di regole formali e regole non formali. La formalizzazione è limitata perché comprende la possibilità di uno sviluppo di regolazioni costruite nel lavoro in base a compromessi. Si possono rilevare due conseguenze: da un lato, questa modalità di formalizzazione si differenzia da una regolazione di controllo rigido, volta a costringere l'operatore, ad esempio con soluzioni prescritte; in tal caso l'operatore può solo opporsi a ogni regola ritenuta fonte di restrizione della sua autonomia. D'altro lato, questa modalità di formalizzazione si differenzia da una regolazione autonoma rivolta soltanto alla affermazione dell'autonomia contro ogni regola esterna. Secondo questa modalità, lo spazio concesso alla regolazione effettiva limita il peso delle regole formalizzate, che devono essere interpretate, discusse e adattate per servire all'azione.

Infine, la formalizzazione limitata non esclude l'opposizione tra i due insiemi di regole: le regole formalizzate eteronome possono essere giudicate troppo costrittive dai loro destinatari, gli operatori possono valutare troppo ristretto il quadro della loro azione. I soggetti hanno la possibilità di rivedere il quadro della loro azione per mezzo di negoziazioni. La formalizzazione limitata produce un obbligo di risultato piuttosto che obbligazioni procedurali, più un obbligo di contratto che un obbligo di sottomissione alle regole formali. E il contratto può essere denunciato in ogni momento, gli impegni rinegoziati. Questa visione considera il soggetto come attore capace di gestire regolazioni di compromesso, con la possibilità di uscire dallo spazio d'azione e di bloccare il sistema.

Questa visione si accorda con la visione della regolazione degli spazi d'azione e si basa su tre idee principali:

- ricondurre la formalizzazione al suo posto, come mezzo dell'azione collettiva; in tal senso è riconosciuta l'utilità di una formalizzazione, ma nell'accordo di una pluralità di regole nell'azione collettiva;
- facilitare la reversibilità delle decisioni; in tal senso è riconosciuta la possibilità di rinegoziare il quadro dell'azione preordinato, anche se tale rinegoziazione implica forme e livelli diversi;
- infine, la regolazione è posta al centro dell'azione collettiva.

Conclusioni

Una prima conclusione riguarda l'importanza dell'autonomia e degli scambi mutui di cooperazione nel lavoro, a giudicare dal rilievo degli studi che vi sono dedicati. Tuttavia queste dimensioni del lavoro sono trattate con significati diversi, il che ci ha condotto a un chiarimento dei concetti che ha permesso di distinguere l'autonomia, intesa come capacità di produrre proprie regole, e la discrezionalità come possibilità di scegliere tra alternative entro un quadro di dipendenza; la cooperazione è stata intesa in modo generale come azione verso un medesimo fine, ove sia la finalizzazione sia le azioni possono essere imposte oppure scelte nel corso dell'azione. Queste definizioni permettono una migliore comprensione della regolazione del processo d'azione, sempre composta di eteronomia e di autonomia.

Una seconda conclusione riguarda la portata dei cambiamenti osservati. Vi è certamente contestazione del modello classico di organizzazione, ma si assiste all'apparizione di un nuovo modello? La risposta deve considerare che sono mutevoli anche i modi di vedere la realtà, come abbiamo cercato di mostrare discutendo i diversi modi di vedere l'autonomia nel lavoro (negata, tollerata, esaltata, regolata): essi corrispondono a rappresentazioni differenti del processo di lavoro, sempre diffuse nel discorso sul lavoro, che è opportuno esplicitare per precisare i loro caratteri e la loro incompatibilità.

Una terza conclusione riguarda le concezioni dell'autonomia e delle forme di cooperazione: attraverso le pratiche di formalizzazione abbiamo indicato la presenza di diversi modi di concepire l'autonomia e abbiamo

distinto la formalizzazione totalizzante, attenuata, negativa e limitata. Le diverse modalità di formalizzazione corrispondono a diverse pratiche di progettazione, in particolare di ingegneria dei sistemi; esse si differenziano per il loro contenuto e per le rappresentazioni del processo d'azione sottese. Abbiamo pertanto indicato la stretta relazione tra modalità di formalizzazione e modalità di rappresentazione del processo d'azione.

Riferimenti bibliografici

BARNARD C.J.

1938 *The Functions of the Executive*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press; 1970 ed. it., *Le funzioni del dirigente*, Torino: Utet.

BERNOUX Ph., MOTTE D., SAGLIO J.

1973 *Trois ateliers d'OS*, Paris : Les Éditions ouvrières.

BERNOUX P.

1981 *Un travail à soi*, Toulouse : Privat.

BREAUGH J.A., BECKER A.S.

1987 Further examination of the work autonomy scales: Three studies, *Human Relations*, 40, 6: 381-400.

CHABAUD C., TERSSAC G. DE

1987 Du marbre à l'écran : rigidité des prescriptions et régulations de l'allure de travail, *Sociologie du Travail*, 29, 3: 305-322.

CHAVE D.

1976 Néo-taylorisme ou autonomie ouvrière. Réflexions sur trois expériences de réorganisation du travail, *Sociologie du Travail*, 18, 1: 3-14.

CROZIER M., FRIEDBERG E.

1977 *L'acteur et le système*, Paris : Seuil; 1978 ed. it., *Attore sociale e sistema*, Milano: Etas.

DUBOIS P., DURAND C., CHAVE D., LE MAITRE G.

1976 *L'autonomie ouvrière dans les industries de série*, Paris : Université Paris VII, Groupe de Sociologie du Travail, Rapport final.

DURAND C.

1959 Rémunération au rendement et motivations ouvrières, *Sociologie du Travail*, 1, 1: 46-57.

FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M.

1995 *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris : Desclée de Brouwer.

FRIEDBERG E.

1993 *Le pouvoir et la règle*, Paris : Seuil ; 1994 ed. it., *Il potere e la regola*, Milano: Etas Libri.

FRIEDMANN G.

1950/1963 *Où va le travail humain*, Paris : Gallimard; 1955 ed. it., *Dove va il lavoro umano?*, Milano: Edizioni di Comunità.

LIU M.

1983 *Approche socio-technique de l'organisation*, Paris : Les Éditions d'Organisation.

MARINE C., NAVARRO C.

1980 Rôle de l'organisation informelle du travail en équipe lors d'un dysfonctionnement technique, *Bulletin de Psychologie*, 33, 344: 311-316.

MERCURE D., REGIMBALD D., TANGUAY A.

1987 Le travail de nuit volontaire pour préserver son autonomie, *Sociologie du travail*, 29, 3: 359-363.

MAGGI B.

1984/1990 *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Milano: Etas Libri.

1993 Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro, Introduction to Terssac G. de, *Come cambia il lavoro*: 1-28, Milano: Etas (ed. it. of *Autonomie dans le travail*); 2003/2016 new version, Tradition et innovation dans l'étude interdisciplinaire du travail, *De l'agir organisationnel*, Livre 2 : 5-36, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

1996 Coopération et coordination : enjeux pour l'ergonomie, in Sperandio J.-C. (Ed.), *L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain* : 8-23, Toulouse : Octarès Editions ; 2003/2016 new version, La régulation du processus de travail, *De l'agir organisationnel*, Livre 2 : 37-69, <http://amsacta.cib.unibo.it>, Bologna: TAO Digital Library.

REYNAUD J.D.

1989 *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.

REYNAUD J.D.

1995 *Le conflit, la négociation, et la règle*, Toulouse : Octarès Éditions.

ROUVERY L., TRIPIER P.

1973 Une nouvelle problématique des qualifications : l'exemple italien, *Sociologie du Travail*, 15, 2: 136-156.

RUFFIER J.

1977 Les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française, in CEREQ, *L'organisation du travail et ses formes nouvelles*: 123-145, Paris : La Documentation Française.

SAINSAULIEU R.

1977 *L'identité au travail*, Paris : Les Presses FNSP.

SIMON H.A.

1947 *Administrative Behaviour*, New York: Mac Millan; 1958 ed. it., *Il comportamento amministrativo*, Bologna: il Mulino.

SRIVASTVA S., SALIPANTE P.F.

1976 *Autonomy in work*, in Spray S.L. (Ed.), *Organisational Effectiveness. The problem of Relevance*: 49-60, Kent State University.

SUSMAN G.

1972 The impact of automation on work group autonomy and task specialisation, in Davis L.E., Taylor J.C. (Eds.), *Design of jobs*: 357-373, Baltimore: Penguin Books.

TERSSAC G. DE

1992 *Autonomie dans le travail*, Paris : Presses Universitaires de France, 1993 ed.it., *Come cambia il lavoro*, Milano: Etas.

TERSSAC G. DE, DUBOIS P. (EDS.)

1992 *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse : Cepadues.

THILL E.

1991 Autonomie ou contrôle dans les organisations. Une analyse intégrative de théories de la motivation, *Le Travail Humain*, 54, 2 : 129-149.