

DISSONANZA ORGANIZZATIVA E ATTRITO PRODUTTIVO: UN CASO-STUDIO NEL SETTORE NO-PROFIT

di *Selene Greco**

Abstract

Organizational Dissonance and Productive Friction: A Case-Study in the Non-profit Sector

In this case study a non-profit organization constitutes the empirical context for exploring the emergence and impact of interaction between dissonant logics of social action. By the use of a qualitative research strategy, the article reconstructs the orders of worth that co-exist in the organisational context. The emergence of different logics of action in the organization is analyzed with reference to the theoretical framework of Harrison White. On the other hand, connecting with David Stark's theory of heterarchy, the analysis shows how structural elements mediate the impacts of friction between multiple logics in organisational systems. The paper presents the initial core of a model for analysing dissonance in organizations and production markets.

Keywords

organizations, non-profit, dissonance, friction

* SELENE GRECO è dottoranda in Metodologia delle Scienze Sociali presso il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale dell'Università di Roma La Sapienza. I suoi interessi si collocano nell'ambito della sociologia delle organizzazioni e della sociologia relazionale.

Email: selene.greco@uniroma1.it

DOI: [10.13131/unipi/bv7d-fk42](https://doi.org/10.13131/unipi/bv7d-fk42)

1. INTRODUZIONE: IL PROBLEMA DELL'ETEROGENEITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI

L'interazione e lo scontro tra prospettive molteplici e interpretazioni diverse delle situazioni costituiscono una dinamica dei processi sociali e una problematica rilevante nella disciplina dell'azione coordinata all'interno dei contesti organizzativi. Molte ricerche hanno dimostrato che più una rete o un'ecologia di organizzazioni è eterogenea, più essa tenderà ad essere efficiente (Freeman e Hannan, 1989; Hannan, 1986). Un minor numero di ricerche si è invece focalizzato sociologicamente sui meccanismi generativi, l'articolazione e la gestione dell'eterogeneità nelle ecologie interne alle organizzazioni. Negli studi organizzativi, tale problema è stato analizzato nei termini del dilemma che s'impone sul piano manageriale tra la frammentazione implicata dalla divisione specializzata del lavoro, e la necessaria integrazione tra le unità organizzative ai fini della coesione interna (Volberda, 2004; Daft, 2004; Galbraith, 1973). In qualsiasi contesto organizzato, si noterà la salienza delle questioni di mediazione, interazione, e anche di potere, tra affiliazioni a valori e logiche di qualificazione e valutazione dell'azione collettiva diverse, se non addirittura opposte. Come si sviluppa e come si sedimenta la compresenza di percezioni e orientamenti diversi all'interno di un'organizzazione? In quali condizioni questa eterogeneità costituisce un limite o, al contrario, un potenziale? A partire da tali domande di ordine generale, l'indagine si pone l'obiettivo di esplorare genesi e impatti della dissonanza nelle organizzazioni, assumendo come caso studio un contesto organizzativo caratterizzato da una significativa eterogeneità interna, in cui logiche difformi nella concezione dell'azione organizzata coesistono e si scontrano sistematicamente. I risultati attesi, conseguentemente alla natura esplorativa dell'approccio di ricerca, riguardano il pervenire, attraverso l'indagine empirica, a un modello di analisi qualitativa della dissonanza all'interno delle organizzazioni, e, per mezzo dell'interpretazione teorica dei risultati, a un insieme di asserti indicativi di possibili meccanismi generativi tanto della dissonanza quanto dei suoi impatti nel mondo interno alle organizzazioni. L'approccio di ricerca si caratterizza per lo stile abduttivo: l'indagine qualitativa del contesto empirico e l'impianto teorico di riferimento interagiscono, influenzandosi vicendevolmente. La ricerca sul caso, quindi, non parte da una tabula rasa, bensì è orientata secondo una prospettiva ispirata a due infrastrutture teoriche principali: la teoria sull'emersione delle formazioni sociali sviluppata da Harrison White nella seconda edizione di *Identity & Control* (2008); e quella elaborata da David Stark, il quale, ispirandosi in

parte allo stesso White, formula una teoria per l'analisi della dissonanza nelle ecologie interne alle organizzazioni nell'opera *Il Senso della Dissonanza* (2009, tr.it. 2019). Il riferimento a Stark è essenziale ai fini della ricerca poiché egli pone al centro della propria analisi il ruolo esercitato nell'attività organizzativa dalla presenza di logiche di qualificazione e valutazione dell'azione differenziate: gli ordini di grandezza, concetto ereditato dall'opera di Luc Boltanski e Laurent Thévenot (1999; 1991). Secondo Stark, quando più ordini di grandezza non solo coesistono ma entrano in interazione nei contesti organizzativi, si può parlare dell'emersione di una condizione di dissonanza. La dissonanza emerge in relazione ai confini strutturali dell'organizzazione, cioè alle specializzazioni e alle divisioni tra le diverse unità organizzative che la compongono. Una volta emersa, essa comporta una necessità di armonizzazione tra le unità, e quindi la produzione di scontro, o attrito, tra tali prospettive differenti nei processi di coordinamento. A questo punto, la tesi fondamentale di Stark, suffragata da una serie di indagini etnografiche, è che siano proprio la dissonanza e l'attrito conseguente, se gestiti attraverso l'eterarchia¹, e cioè la massima connettività tra le unità organizzative, a consentire lo sviluppo di riflessività e quindi capacità innovativa e adattiva nelle organizzazioni². Tale impianto teorico costituisce evidentemente un utile riferimento per inquadrare analiticamente l'eterogeneità all'interno di un contesto organizzativo.

Poiché il punto di partenza di qualsiasi sforzo descrittivo o esplicativo di un fenomeno, è assicurarsi che il fenomeno sia rilevato empiricamente e di quale sia la sua forma osservata, l'indagine parte dalle seguenti domande di ricerca specifiche:

DR1: All'interno dell'organizzazione oggetto di ricerca coesistono ordini di grandezza eterogenei?

DR2: La differenziazione tra gli ordini di grandezza si associa alla posizione degli attori nella struttura organizzativa o è da essa indipendente?

¹ Il concetto di eterarchia identifica uno stile organizzativo decentrato che istituisce tra le unità organizzative un sistema di relazioni tale da renderle strategicamente interdipendenti salvaguardandone al tempo stesso un certo grado di autonomia, generando così la necessaria combinazione pragmatica delle rispettive specializzazioni in virtù della distribuzione trasversale delle funzioni di pianificazione strategica.

² «All'interno dello stesso dominio, persino all'interno della stessa organizzazione, diversi criteri di valutazione della performance entrano in conflitto e in competizione. Dal momento in cui ci sono più codici di valutazione, la conoscenza codificata può essere scomposta e ricodificata. Prendendo in prestito un paragone con la genetica, è come se l'attrito tra principi in competizione aumentasse il tasso di mutamento.» (Stark, 2009, tr. it. 2019: 43).

DR3: Gli ordini di grandezza sono in una condizione di dissonanza e attrito?

DR4: Come viene gestito l'attrito dall'organizzazione oggetto di studio e quali sono i suoi effetti?

La teoria di Stark consente di specificare la natura degli *impatti* dell'eterogeneità di prospettive interna a un'organizzazione. Il concetto di attrito *produttivo* riguarda il caso in cui la dissonanza e lo scontro tra gli ordini di grandezza generi effetti positivi che aumentano le capacità innovative e adattive dell'organizzazione. Al contrario - e questa è una considerazione derivante dalla presente indagine - l'attrito potrà essere di tipo *degenerativo*, nel caso in cui, invece di produrre effetti positivi, causi una condizione diffusa di stress e tensione nelle strutture e nel personale dell'organizzazione.

Per quanto riguarda i possibili *meccanismi generativi* dell'eterogeneità interna, l'interpretazione di Stark che connette gli ordini di grandezza all'articolazione della struttura di responsabilità dell'organizzazione, trova un complemento nel riferimento teorico a Harrison White (2008). Le coordinate concettuali di White risultano rilevanti per l'interpretazione della genesi degli ordini di grandezza su due livelli: l'uno interno all'organizzazione e l'altro esterno, riguardante la connessione della stessa con il suo ambiente operativo. Si tratta di due livelli distinti sul piano metodologico e analitico, ma interconnessi a livello fenomenologico e sostantivo, allo stesso modo del micro e del macro: la teoria di White consente di rendere conto di questa connessione.

A livello infra-organizzativo, White stimola ad osservare le organizzazioni non solo come strutture di procedure, schemi e potere, bensì nei termini della fenomenologia delle reti sociali. Nella presente indagine, l'esplorazione/descrizione della dimensione reticolare dell'oggetto di conoscenza ha reso possibile tenere in considerazione, nell'analisi e interpretazione qualitativa dei risultati, la rilevanza di tali proprietà nello strutturare i processi d'azione collettiva e coordinata. Come il resto del mondo sociale, nella prospettiva di White, un'organizzazione è (anche) un coacervo di *identità*³ in relazione, le quali, nel tentativo di controllare il fluire continuo delle contingenze e il mutare delle situazioni, assumono *posizionamenti (footings)* nello spazio sociale, formando legami e adottando particolari punti di vista o angoli della percezione sulle situazioni.

³ In White l'*identità* è un concetto che sostituisce le tradizionali nozioni di individuo, persona o attore sociale, definendo piuttosto qualsiasi unità dell'azione in cui possa essere riconosciuto un significato al di là delle costrizioni legate alla percezione di un'entità biologica (vedi, White, 2008: 1-19).

Ciascuna identità, quindi, entrando nello spazio sociale, si fa portatrice e si esprime per mezzo di un certo insieme di *legami* e un certo insieme di *storie e repertori interpretativi*. Così, le reti sociali, che formano anche le organizzazioni, sono costituite non solo da e per mezzo di relazioni, ma anche culturalmente, da insiemi di *storie, retoriche, narrazioni e registri interpretativi* che circolano nelle relazioni e vengono applicati all'azione. Tra i registri interpretativi rientrano anche gli *ordini di grandezza*, in quanto parametri che definiscono quali sono le modalità di ragionamento legittime (White, 2008: 183) e che, di conseguenza, possono essere interpretati come implicazioni dei posizionamenti relazionali assunti dalle identità nello spazio dell'organizzazione. Ad un livello analitico più alto, ma sempre di ordine meso e quindi interno ai contesti organizzativi, le identità in relazione formano *discipline*. White utilizza questo concetto per identificare come le formazioni sociali generano sistemi di ordinamento dello status nelle collettività in base a specifici *ordini di valutazione*. L'ordinamento delle relazioni secondo un criterio, e quindi la formazione di discipline, diviene essenziale dal momento in cui le identità si aggregano e cercano di coordinarsi per lo svolgimento di compiti comuni. Per questo, come si chiarirà nell'esposizione dei risultati dell'indagine, all'interno di un'organizzazione può essere rintracciato l'operare di una o più discipline, e tale compresenza può anch'essa costituire un fattore generativo della dissonanza interna. Per concludere sul livello infra-organizzativo, l'indagine coglie la prospettiva di White nell'osservare le *organizzazioni formali* come formazioni sociali la cui specificità va rintracciata nel loro rappresentare una *modalità* di ordinare le relazioni e le interpretazioni: nella sua terminologia, cioè, le organizzazioni formali costituiscono *stili*, vale a dire matrici che ordinano in una *sensibilità* comune percezioni, interpretazioni, relazioni sociali. Nello specifico, le organizzazioni costituiscono un tipo particolare di stile, lo *stile ieratico*, che produce tale ordinamento comune di interazioni e percezioni segmentando in *compartimenti specializzati* le identità e le relazioni (Ivi: 165). *L'eterarchia* di Stark, in questa prospettiva, è uno stile organizzativo in cui tale compartimentalizzazione avviene non sulla base di uno schema gerarchico verticale, bensì fondandosi sull'interdipendenza tra le diverse unità organizzative (e, di conseguenza, tra gli ordini di grandezza) fondata sulla distribuzione trasversale dei compiti di pianificazione strategica (Stark, 2009, tr.it. 2019).

A livello del contatto dell'organizzazione con il proprio ambiente operativo, White fa un passo in più rispetto a Stark, argomentando che gli ordini di grandezza sono manifestazioni di logiche sociali diffuse ad un livello analitico più alto, di tipo macro, identificate tramite il concetto di

*regni sociali (realms)*⁴. Assumere tale concezione consente di esaminare la possibilità che gli ordini di grandezza rilevati attraverso l'indagine non si generino in modo isolato dal resto del contesto sociale, bensì come riflesso locale e particolare di logiche sociali diffuse nell'organizzazione sociale più ampia. Sulla base di queste considerazioni, si chiariscono le due ipotesi che hanno preso forma attraverso il dialogo tra le risultanze empiriche e le prospettive teoriche di riferimento, e che possono essere inquadrare esse stesse come risultato emergente dall'esplorazione dell'oggetto d'indagine:

IP1: La qualità specifica degli ordini di grandezza e della loro dissonanza riflette le specificità locali (livello infra-organizzativo) e globali (livello dell'ambiente operativo) del contesto d'azione dell'organizzazione.

IP2: In assenza di uno stile organizzativo che agevoli la connettività tra unità organizzative interdipendenti, cioè delle condizioni dell'eterarchia, l'attrito tende ad assumere una forma degenerativa piuttosto che produttiva d'innovazione.

2. RILEVARE DISSONANZA, ATTRITO E STILE ORGANIZZATIVO: STRATEGIE E SCELTE METODOLOGICHE

L'obiettivo esplorativo dell'indagine ha portato a prediligere una strategia di ricerca di stampo qualitativo applicata a un caso studio, al fine di ottenere risultati dotati della qualità della profondità e in grado di connettere le proprietà individuali dei membri dell'organizzazione alle proprietà della sua struttura. Infatti, l'intenzione conoscitiva della ricerca comporta in parte un'operazione che Weber (2014 [1917]) ha chiamato *interpretazione di valore*: l'obiettivo di esplorare la genesi della dissonanza nel contesto organizzativo richiede innanzitutto di *ricostruire la qualità degli ordini di grandezza* contrapposti che la costituiscono, acquisendo conoscenza delle percezioni e valutazioni degli agenti rispetto ai processi in cui sono coinvolti, e quindi di derivare i criteri con cui qualificano l'azione all'interno dell'organizzazione. A tal fine, è stata applicata la tecnica dell'*intervista focalizzata* semi-strutturata (Merton e Kendall, 1946; tr.it. 2012), poiché mirata a rilevare le percezioni degli intervistati rispetto

⁴ «Nel corso degli scorsi venticinque anni, Boltanski e Thévenot hanno rilasciato una serie di pubblicazioni sulle giustificazioni invocate all'interno di dispute [...]. Il loro focus, sia nel lavoro sul campo sia nelle ricerche sulla letteratura, era sulle situazioni che emergono nel vivere ordinario. Il loro punto centrale è che le persone discutono non solo su fatti, ma anche su quale "ordine di grandezza" sia appropriato invocare per giustificare qualcuno in quella disputa. Richiamarsi a un tale "ordine", sostengo io, equivale ad invocare un regno per un regime di controllo [T.d.A.] » (White, 2008: 224-225).

a situazioni specifiche in cui sono coinvolti. Inoltre, gli obiettivi della ricerca richiedevano di esplorare le caratteristiche dello *stile organizzativo* dell'oggetto d'indagine e delle dinamiche d'interazione al suo interno, al fine di trarre osservazioni potenzialmente indicative tanto della relazione generativa tra la dissonanza e la dimensione strutturale, quanto degli impatti dell'attrito sulla struttura organizzativa. Poiché nelle organizzazioni le dinamiche informali sono almeno altrettanto (se non più) rilevanti delle strutture formali (Rank, 2008), si è ritenuto che una semplice analisi secondaria della documentazione dell'organizzazione (organigramma, statuto, policy, etc.) sarebbe stata insufficiente. L'osservazione partecipante (Gobo, 1999) è stata quindi la tecnica che, congiuntamente alle interviste, ha consentito di attenzionare la struttura informale e lo stile organizzativo agito nella concretezza delle interazioni. In virtù dell'approccio abduitivo, l'equilibrio tra il riferimento alla cornice teorica e la sensibilità alle sfumature e alle variabilità fenomeniche è stato mantenuto attraverso uno sguardo analitico aperto all'inatteso e al tempo stesso orientato verso gli *ordini di grandezza, dissonanza, attrito e stile organizzativo* in quanto concetti sensibilizzanti dell'indagine (Charmaz, 2014; Blumer, 1954). L'osservazione etnografica così orientata ha riguardato momenti della quotidianità ma soprattutto riunioni interdipartimentali ed eventi rituali dell'organizzazione, in cui era possibile rilevare le dinamiche relazionali e i repertori discorsivi emergenti nell'interazione tra unità organizzative differenziate.

La selezione del caso-studio (Ragin e Becker, 1992; Yin, 1984) è avvenuta sulla base di un'ipotesi di *massima rappresentatività* del fenomeno, ed è stata facilitata dalla conoscenza pregressa di un'organizzazione che presentava un grado di *conflittualità interna* tale da poter essere ritenuta un indicatore della possibile presenza di processi di dissonanza e attrito al suo interno. Tale conoscenza pregressa dell'organizzazione oggetto d'indagine ha certamente facilitato la raccolta delle informazioni (Faulkner e Becker, 2008), sia nel reperire il dato etnografico, sia nella conduzione delle interviste, in cui ha introdotto l'utile dimensione della familiarità ai fini della comprensione (Bourdieu, 1993; tr. it. 2015: 807-830), ma ha anche richiesto di applicare un rigore intenso al fine di operare un'*oggettivazione* di sé in quanto soggetto oggettivante (Bourdieu e Wacquant, 1992)⁵. Accorgimenti sono stati presi in questo senso

⁵ « Oggettivare la pretesa di una posizione regale che [...] porta a trasformare la sociologia in un'arma da impiegare nelle lotte all'interno del campo invece di farne uno strumento di conoscenza di quelle lotte, quindi dello stesso soggetto conoscente che, qualsiasi cosa faccia, non smetterà mai di esservi coinvolto, significa darsi la possibilità di reintrodurre nell'analisi la coscienza dei presupposti e dei pregiudizi connessi al punto di vista locale e localizzato di colui che costruisce lo spazio dei punti di vista» (Bourdieu e Wacquant, 1992: 204).

acquisendo coscienza dei propri presupposti, orientando l'osservazione alla dignità empirica di ogni punto di vista, prestando attenzione al dato inatteso⁶, ma anche nel metodo: selezionando tra gli intervistati anche persone da cui non erano attesi risultati indicativi, cercando di porre domande tali da rilevare se la propria percezione pregressa dell'intervistato con cui si aveva una familiarità fosse invece confutabile, ed evitando di assumere come proprie le imputazioni soggettive degli osservati, mirando all'analisi dell'interazione e delle strutture⁷.

La rilevazione della base empirica è avvenuta nell'arco di quattro mesi, tra novembre e febbraio del 2023. Nello specifico, i primi due mesi sono stati dedicati principalmente alla ricerca etnografica e gli ultimi due esclusivamente alla conduzione delle interviste. Le interviste hanno coinvolto un campione di 17 membri dell'organizzazione. Sono state condotte in alcuni casi in presenza ma, visto il carico di lavoro degli intervistati, soprattutto online (n.11/17). In entrambi i casi ci si è avvalsi della registrazione audiovisiva, al fine di rendere tutti i dati, compresi quelli riguardanti il contesto d'intervista, ispezionabili⁸. Gli intervistati sono stati selezionati tra i lavoratori e i dirigenti operativi nelle sedi italiane dell'organizzazione (Roma, Pisa, Napoli, Milano), secondo un principio di *representatività tipologica* rispetto alle loro responsabilità differenziate. Si è fatto proprio il criterio in base al quale, per risalire agli ordini di grandezza, è essenziale studiare coloro che, all'interno dell'organizzazione, più generano e rendono conto delle responsabilità (Stark, 2009, tr. it. 2019). La selezione distribuita tra unità di lavoro differenti, tra ruoli apicali e subordinati, ha consentito di ricavare un materiale empirico contenente prospettive eterogenee. In combinazione con la numerosità relativa

⁶ L'applicazione di questa attenzione, come si vedrà, ha consentito di rilevare i casi devianti rispetto alle tendenze generali.

⁷ «Esiste in effetti un forte pericolo di ripetere in altri termini quello che avevano detto o fatto gli attori traendone significati di primo grado [...], di rinominare semplicemente (o pomposamente) significati che sono il prodotto d'intenzioni coscienti che gli attori potrebbero enunciare da sé, se ne avessero il tempo e se non temessero di svelare il segreto. [...] Di fatto è possibile uscire dalla serie infinita delle interpretazioni che si smentiscono reciprocamente – l'ermeneuta è in presenza di una lotta tra ermeneuti, che si battono per avere l'ultima parola su un avvenimento o un risultato – solo a condizione di costruire realmente lo spazio delle relazioni oggettive (struttura) di cui gli scambi di comunicazione direttamente osservati (interazione) sono la manifestazione» (Bourdieu e Wacquant, 1992: 205-206).

⁸ Le interviste svolte in presenza hanno risentito di alcune difficoltà a causa dell'impossibilità, in alcuni casi (e in particolare nell'intervista n. 17), di trovare un luogo adatto allo svolgimento evitando interferenze ambientali, e della mancanza di strumenti adeguati ai fini della registrazione video. Si segnala che due interviste [n. 5 e 6] la cui registrazione è andata persa a causa di problemi tecnici, sono state per questo ricostruite attraverso la stesura di un resoconto etnografico che ha consentito di recuperare i dati almeno parzialmente.

di ciascuna unità organizzativa, l'applicazione di questo criterio ha determinato la seguente distribuzione degli intervistati (Tabella 1):

Tabella 1. Distribuzione degli intervistati tra le unità funzionali dell'organizzazione

Comitato Nazionale	Dipartimento Amministrazione	Dipartimento Cooperazione	Dipartimento Comunicazione	Area Direzione Generale
4	4	4	2	3

La traccia d'intervista semi-strutturata è stata sviluppata e adottata seguendo i principi dell'intervista focalizzata formulati da Merton e Kendall (1946; tr. it. 2012), rendendola quindi non-direttiva, sensibile al flusso del discorso e adattando le domande al ruolo specifico dell'intervistato. In linea generale, la prima domanda riguardava le sensazioni associate dall'intervistato all'esperienza nell'organizzazione, con il principale obiettivo di predisporre all'*introspezione retrospettiva*, ed è spesso stata fonte di risposte dotate della qualità dell'*ampiezza* (ibid.). In seguito, orientandosi alla rilevazione degli ordini di grandezza degli intervistati, la dissonanza e l'attrito e lo stile organizzativo, la guida d'intervista si sviluppava in modo da portarli ad esprimere le proprie *valutazioni* riguardo a una serie di dimensioni indicative (Tabella 2).

Per far emergere chiaramente i criteri di qualificazione dell'azione degli intervistati è stato posto l'accento sull'elaborazione delle loro idee riguardo al "*dover essere*" dell'organizzazione e, per approfondire l'attrito, sulla presenza o meno di *conflitti* nell'organizzazione e sulle loro modalità di gestione e interpretazione. L'analisi delle interviste è stata svolta senza l'ausilio di software, attraverso operazioni di codifica aperta e poi di codifica focalizzata volta a ricondurre ciascuna frazione del discorso a categorie non identificate a priori. L'operazione decostruttiva (Corbin e Strauss, 1990) è culminata nella ricostruzione di un quadro d'insieme delle categorie emerse in ciascuna intervista, e poi intrecciando le risultanze di ciascun intervistato, giungendo in tal modo – e quindi, solo nella fase finale - alla ricostruzione di due ordini di grandezza contrapposti.

Tabella 2. Struttura della guida d'intervista e dimensioni oggetto di rilevazione

GUIDA D'INTERVISTA	DIMENSIONI OGGETTO DI RILEVAZIONE
Valutazione e racconto della propria esperienza nell'organizzazione.	<ul style="list-style-type: none"> • Storie degli intervistati nell'organizzazione (periodo e modalità di ingresso) • Percezione, racconto e imputazioni causali soggettive sull'evoluzione dell'organizzazione.
Valutazione del valore e potenziale dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Ordini di grandezza su qual è il valore aggiunto fondamentale dell'organizzazione; motivazione a partecipare all'organizzazione.
Valutazione della qualità della collaborazione nella propria unità organizzativa e con unità organizzative diverse	<ul style="list-style-type: none"> • Stile organizzativo: percezione o meno di difficoltà nella collaborazione; percezione di interdipendenza o separazione; modalità di distribuzione dei compiti e delle risorse. • Ordini di grandezza: percezioni di differenziazione-comunione con altre unità organizzative, espressione di ordini di grandezza propri/altrui • Dissonanza e attrito
Valutazione della qualità della relazione tra struttura esecutiva e struttura strategica (ASI-ONG)	<ul style="list-style-type: none"> • Stile organizzativo: elementi di difficoltà nella collaborazione; distribuzione trasversale o sequenziale delle funzioni di pianificazione strategica; percezioni differenziate della struttura ideale dell'organizzazione • Dissonanza e attrito
Valutazione dell'effettiva applicazione dei principi e dei valori fondanti dell'organizzazione ⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Ordini di grandezza: percezioni differenziate sull'effettiva/ineffettiva applicazione di principi e valori fondanti; percezioni differenziate sulla significatività e sulle modalità di applicazione di principi e valori fondanti.
Valutazione di situazioni critiche e cambiamenti rilevanti in corso nell'organizzazione ¹⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Ordini di grandezza: percezioni differenziate sull'opportunità o meno di cambiamenti e scelte operative.

⁹. I principi fondanti dell'organizzazione presi in considerazione sono stati la *decolonialità* e l'*orizzontalità* nei processi decisionali, consentendo di rinvenire anche ulteriori indicazioni sullo stile organizzativo.

¹⁰. In particolare, si faceva riferimento: alla politica di espansione dell'attività dell'organizzazione a nuove aree d'intervento critiche, alle questioni riguardanti la gestione dei rapporti con i donatori e alla situazione di transizione a una nuova direzione generale, a seguito delle

GUIDA D'INTERVISTA	DIMENSIONI OGGETTO DI RILEVAZIONE
Valutazione dell'utilità e del funzionamento di eventi rituali dell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Stile organizzativo • Modalità d'interazione tra unità organizzative negli eventi rituali: dissonanza e modalità di gestione dell'attrito
Racconto e valutazione di eventuali conflitti significativi o ricorrenti nell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Dissonanza e modalità di gestione dell'attrito

3. RISULTATI: ANALISI EMPIRICA DELLA DISSONANZA ORGANIZZATIVA

3.1 Conoscere l'organizzazione oggetto d'indagine

L'organizzazione oggetto d'indagine¹¹ è un Ente del Terzo Settore italiano, nato negli anni Novanta nella forma di un gruppo di attivisti impegnati in azioni di solidarietà internazionale nell'ambito del movimento pacifista dell'epoca. Tale dimensione originaria è rilevante poiché rintraccia un retroterra culturale legato ai movimenti degli anni Settanta-Ottanta tutt'ora attivo dei repertori interpretativi e negli schemi d'azione dell'organizzazione. A partire da questa forma originaria basata sull'attivismo e l'autorganizzazione, l'organizzazione ha poi intrapreso una rapida crescita sino alla sua configurazione odierna di Organizzazione Non Governativa (Ong) ad elevata complessità strutturale: essa è arrivata infatti ad avere a carico lo sviluppo e l'implementazione di programmi di ampia portata e decine di progetti in una molteplicità di settori della Cooperazione Internazionale – da quello umanitario, al peacebuilding, la tutela del patrimonio culturale e il rafforzamento delle società civili -, distribuiti in più di cinque paesi caratterizzati da contesti critici, supportati da una struttura operativa con un numero di dipendenti che si aggira attorno alle 400 unità (di cui la maggior parte situata nei paesi d'intervento) nonché da un bilancio complessivo passato nel giro di pochi anni dall'ordine delle migliaia a quello dei milioni. Questa rapida transizione strutturale che ha coinvolto l'organizzazione nel giungere allo stato attuale può essere letta come una crescita avvenuta aggranciandosi al *flusso stocastico* e alle *contingenze* emerse nel suo contesto operativo (White, 2008). In parte, la sua crescita si relaziona ad un circolo vizioso caratteristico del settore no-profit (Von Schnurbein, 2017;

dimissioni della precedente.

¹¹ L'identità dell'organizzazione è coperta da confidenzialità. Per tale motivo nel riportare gli stralci d'intervista il nome dell'organizzazione è stato sostituito da una "X", e i paesi d'intervento identificati tramite numerazione.

Arvidson e Sting, 2021) la cui sostenibilità economica si lega alle politiche di finanziamento di fondazioni private e donatori pubblici nazionali e internazionali. Questi, e i donatori pubblici in particolare, privilegiano il finanziamento delle attività previste nei progetti ma tendono a trascurare il sostegno finanziario alle risorse strutturali delle organizzazioni che ne hanno a carico l'implementazione (cd. fenomeno dell'*overhead aversion*). Il concetto di "risorse strutturali" identifica i fattori umani, tecnologici e infrastrutturali che consentono la sostenibilità di lungo periodo dell'organizzazione, poiché necessari a garantirne l'efficacia operativa complessiva, non limitata all'implementazione di un'attività specifica. Un esempio di risorsa strutturale è l'infrastruttura umana e tecnica necessaria per condurre processi di monitoraggio e valutazione dell'attività dell'organizzazione volti all'apprendimento e al miglioramento continuo (cd. "Meal"). Per quanto i progetti finanziati possano a volte prevedere i fondi necessari a sostenere una o più risorse umane dedicate ai processi di valutazione, tali finanziamenti *ad-hoc* non facilitano la costruzione di strutture organizzative in grado di implementare in modo stabile, continuativo ed efficace processi di monitoraggio, valutazione e apprendimento sistematici (Robichau et al., 2024; Carman, 2007). Lo stesso vale per tanti altri comparti strategici delle strutture organizzative non-profit, dalla direzione centrale, alle strutture IT e al management generale delle risorse umane (Hwang et al., 2022; Portillo e Stinn, 2018; Wellens e Jegers, 2014). Le logiche istituzionali (Friedland e Alford, 1991; Meyer e Rowan, 1977) dei donatori tendono, tramite questo approccio, a vincolare la sostenibilità economica delle organizzazioni no-profit alla continua *moltiplicazione* della loro progettualità¹² e attività, generando contesti organizzativi "iperattivi" ma condizionati da una carenza *sistemica* delle risorse strutturali necessarie per la loro sostenibilità ed efficacia complessiva. La transizione da una piccola organizzazione militante a un'organizzazione di medio-grandi dimensioni sembra, nel caso oggetto d'indagine, essere stata trainata secondo un andamento stocastico guidato in parte dalle condizioni strutturali del settore, e in particolare dalle logiche di finanziamento dei donatori, e parallelamente dall'inseguimento delle "opportunità" di azione in risposta alle crisi umanitarie e sociali generatesi progressivamente nei contesti d'intervento. Tale "andamento stocastico" del processo di crescita dell'organizzazione si è riflesso nella sua

¹² Si potrebbe aggiungere che la progettualità degli enti non-profit è influenzata anche dagli strumenti dell'amministrazione condivisa previsti dal Codice del Terzo Settore (D. Lgs. 117/2017 ss.mm.li; artt. 55, 56) allo scopo di disciplinarne le relazioni con le amministrazioni pubbliche. Per quanto tale disciplina della progettualità influenzi le dinamiche del settore, in particolar modo nella costruzione dei partenariati organizzativi, non è ritenuta avere uno status esplicativo rilevante nel caso in oggetto e la sua trattazione esula dagli scopi dell'indagine.

struttura complessiva, che ha attraversato la crescita tramite adattamenti *ad-hoc* basati sulle necessità contingenti, piuttosto che sulla configurazione strategica e riflessiva di un sistema organizzativo d'insieme. Questo sembra aver generato una situazione interna all'organizzazione in cui i ritmi di gestione dei flussi di lavoro hanno un costante andamento *emergenziale* a causa della necessità di colmare le lacune strutturali costitutesi nel tempo, e in cui persistono le dinamiche originarie dell'attivismo informale accanto a quelle formali e professionali, entrando in collisione tra loro. Inoltre, la *compliance* verso le procedure stringenti dei finanziatori (Brest e Harvey, 2018; Ebrahim, 2003) ha portato nuovi vincoli nell'orizzonte operativo dell'organizzazione, generando uno spazio di ambiguità tra l'identità attivista, che richiede flessibilità, e i requisiti tecnici e spesso rigidi dettati dalle norme procedurali che vincolano i finanziamenti. Caratteristica centrale dell'organizzazione ai fini della ricerca è per l'appunto questa sua *doppia identità*, che emerge saliente nei discorsi e nelle retoriche dei suoi appartenenti assumendo varie denominazioni, ma che si mostra già a partire dalle modalità di registrazione formale dell'organizzazione contemporaneamente come "Ong" e come "Associazione di Solidarietà Internazionale" (Asi). Tali due definizioni assumono per i membri dell'organizzazione significati intrinsecamente diversi: da un lato, l'Ong rappresenta la parte tecnica che consente l'operatività concreta dell'organizzazione nei vari paesi d'intervento attraverso le specializzazioni della Cooperazione Internazionale; dall'altro, l'Asi ne rappresenta l'identità politica, attivista e militante all'interno della società civile italiana e internazionale, fonte del pensiero politico incaricato di elaborare e difendere i valori portanti dell'organizzazione nel suo insieme. Due identità collettive, dunque, che si riflettono nella struttura (formale e informale) dell'organizzazione, divisa tra un *corpo operativo* (Ong) basato sul lavoro remunerato e guidato dalla direzione generale, e un *corpo associativo* incarnato da una serie di comitati locali, e dall'organismo direttivo del Comitato Nazionale (Cn)¹³, guidato da una presidenza e composto fino ad altri otto membri, e operante su base volontaria. Il Cn viene eletto nell'ambito dell'Assemblea Nazionale dell'organizzazione, svolta su base annuale e alla quale sono chiamati a partecipare tutti i membri associati tramite una quota volontaria (cd. "soci"). Rilevante per l'indagine è che in questo contesto assembleare viene definita la *strategia quinquennale* dell'organizzazione, sulla base della quale il corpo operativo è chiamato a programmare e coordinare azioni specifiche. Quest'ultimo, basato invece su rapporti di lavoro retribuito, ha una maggiore complessità strutturale di quello associativo e si articola in diverse unità

¹³. Si tratta di un organo obbligatorio per la legge del terzo settore (dl. 117/2017 ss.mm.li.)

organizzative costituite dalla Direzione generale e altri cinque dipartimenti o aree, di dimensione variabile:

- Dipartimento di comunicazione e fundraising
- Dipartimento di amministrazione e logistica
- Dipartimento di cooperazione
- Area monitoraggio e valutazione (in area direzione¹⁴)
- Area gestione delle risorse umane (in area direzione)

Ciascun dipartimento è dotato di almeno una figura manageriale principale e si articola attraverso strutture di ruoli variabili, distribuite tra l'Head Quarter (Hq) basato in Italia, con sede principale a Roma, e i vari paesi d'intervento. L'andamento dei flussi di lavoro procede con una molteplicità di riunioni di coordinamento a livello orizzontale e verticale, intra-dipartimentale e interdipartimentale. Ogni due settimane le figure a capo di ciascun dipartimento si riuniscono in un incontro di coordinamento generale, strettamente confidenziale e spesso al centro di gossip e racconti di tensioni e problematiche segrete emergenti al suo interno. Il risultato più significativo dell'osservazione etnografica può essere riassunto in questo: nel corso degli incontri, delle riunioni, delle assemblee nazionali, si potrebbe quasi essere ingannati dall'impressione di un'organizzazione armonica, poiché il conflitto non emerge se non attraverso segnali sottili, soprattutto sotto forma di linguaggio non verbale (sbuffi, sguardi di disapprovazione, allontanamenti), o al massimo nei momenti in cui, sviluppandosi una situazione di disputa, questa viene bloccata da una figura apicale (nelle situazioni osservate, spesso si tratta di un membro del Cn o del Dipartimento di Cooperazione). Ma nelle interazioni a latere, informali e confidenziali, si ripresenta continuamente l'espressione di frustrazioni personali, racconti di mancanze dell'organizzazione e di scontri sotterranei tra figure specifiche. Una situazione che, come vedremo, si riflette nella marginalizzazione di alcuni membri dal processo decisionale, e la prevalenza di altri.

3.2 Ricostruzione degli ordini di grandezza dissonanti

L'osservazione e soprattutto l'analisi delle interviste hanno portato alla ricostruzione della tendenza, all'interno dell'organizzazione, ad orientarsi in base a due ordini di grandezza distinti, denominati rispettivamente

¹⁴ I pochi intervistati afferenti alle aree dedicate a monitoraggio e valutazione e alla gestione delle risorse umane (rispettivamente, n.1/17 e n.2/17), sono stati classificati all'interno dell'area direzione per rispettarne l'anonimato e non renderli identificabili.

“*rigore programmatico*” (n. 9/17) e “*trazione proattiva*” (n. 8/17), a seconda di un tipo di *inclinazione* riconoscibile all’interno dei due schemi interpretativi da essi rappresentati. In una definizione generale, il *rigore programmatico* identifica la tendenza a valorizzare la dimensione della *qualità* nell’azione dell’organizzazione, privilegiandone la corretta programmazione, la sostenibilità e l’efficienza: l’attività dell’organizzazione acquisisce senso e legittimità dal momento in cui gli strumenti disponibili per realizzarla sono coerenti con gli obiettivi.

D: Ti aspetti qualcosa in particolare rispetto al futuro di X?

R: Beh, sì certo, ho certamente delle aspettative. Hm...[beve]. Ho certamente delle aspettative e...ehm.....Dunque...hm, [sospira]. [...] [riflette, guarda altrove] Secondo me, ehm, beh questo è un po’, un po’ sono previsioni, un po’ sono, ehm, auguri, aspettative in senso di cose che io mi...auguro che succedano. [...] Credo che bisogna riorganizzare tutto il...tutto l’assetto IT di X. Perché adesso è troppo lasciato a...hm...al caso. Bisogna rifare il sito, bisogna aprire nuovi canali, bisogna trovare nuovi strumenti, bisogna probabilmente avere figure diverse [...] Il...strutturare un dipartimento M&E [= monitoraggio e valutazione]. Farlo sul serio, farlo per bene, farlo...ehm...con un IMPEGNO di risorse, definendo bene quali sono le competenze, e...su questo abbiamo fatto un passo indietro. [...] non è possibile che NOI, che siamo - un’organizzazione così grande non c’ha un dipartimento M&E strutturato. Che lo devi strutturare prima in Italia e poi nei territori, perché se lo fai nei territori e non c’hanno un coordinamento dall’Italia è inutile. Strutturare un dipartimento M&E significa valorizzare i nostri risultati e quindi aiuta anche la comunicazione [...]. [Intervista n.1; OG prevalente: rigore programmatico; unità organizzativa di appartenenza: Ong – dipartimento di amministrazione]

D’altra parte, la *trazione proattiva* identifica l’inclinazione a valorizzare maggiormente la dimensione intenzionale dell’azione, la “volontà pura” e la “necessità del fare”, in quanto richiamo a rispondere sempre e proattivamente alle opportunità o alle richieste politicamente rilevanti provenienti dall’ambiente esterno: l’azione ha senso e legittimità in quanto basata su una solida intenzionalità ideale e sulla corrispondenza all’urgenza e rilevanza delle istanze sociali e politiche a cui risponde.

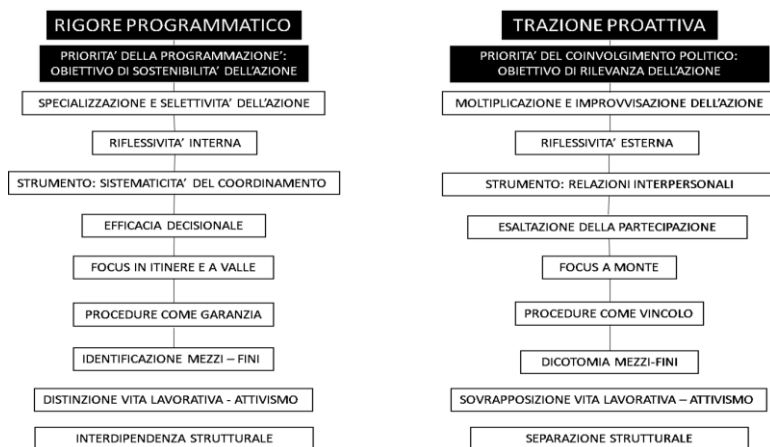
D: Se pensi al futuro di X, se, - diciamo, un po’ me lo hai accennato in varie parti - c’è un modo in cui vorresti vederlo? Un cambiamento che auspicheresti, un percorso che tu vedi?

R: Mah, eh...cioè, alla fine noi esistiamo perché esiste la guerra, no? Perché esiste...perché esistono le violazioni dei diritti umani. Quindi non è tanto X, è come spero di vedere il mondo, cioè, attraverso X. Quindi spero che comunque X diventa sempre di più un’organizzazione dove le persone che ci lavorano stiano bene. A me l’unica cosa che mi interessa è che...che poi le persone

stiano bene. Ehm...non...Poi di come diventa l'organizzazione non mi importa una sega, spero che non ci sia più bisogno un giorno di X, non so come dire. E la vedo comunque come un'organizzazione, se devo pensarla, che comunque, che cresca...ehm...per portare veramente questi principi e questi valori, come ti dicevo prima, nel mondo della cooperazione e nei movimenti pacifisti, no? [...]. [Intervista n.11; OG prevalente: trazione proattiva; unità organizzativa di appartenenza: Ong – dipartimento di cooperazione]

Ciascun ordine di grandezza può essere specificato nella sua composizione attraverso una serie di criteri, o *principi di equivalenza*¹⁵, legati tra loro da una coerenza logica interna. Attraverso la codifica delle interviste, è stato possibile classificarli e, in base alle corrispondenze tra le interviste, riconoscerne le ricorrenze ricostruendo solo allora gli ordini di grandezza complessivi (Figura 1).

Figura 1. Rappresentazione della composizione di criteri di giudizio interna agli ordini di grandezza

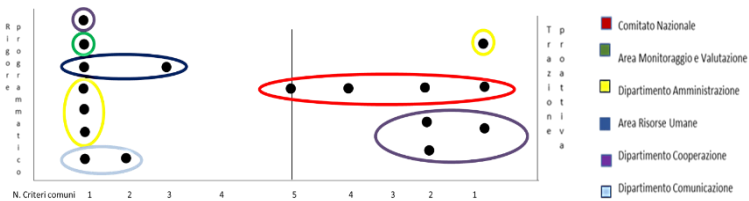


¹⁵ « In quanto principi di valutazione coerenti, ciascuno degli ordini di grandezza ha dei principi di equivalenza distintivi e incommensurabili, ciascuno dei quali definisce ciò che è buono, giusto ed equo – ma secondo diversi criteri di giudizio. Ognuno qualifica persone ed oggetti secondo una propria logica. In quanto principi di valutazione, tali ordini implicano associazioni sistematiche di concetti » (Stark, 2009, tr. it. 2019: 37).

3.3 Dissonanza e posizioni strutturali: spettro delle ecologie cognitive

Lo schema seguente (Figura 2) rappresenta visualmente il posizionamento degli intervistati in associazione alla loro unità organizzativa di riferimento sullo spettro degli ordini di grandezza rilevati attraverso le interviste.

Figura 2. Spettro delle ecologie cognitive: rappresentazione dell'associazione tra unità organizzative di appartenenza e gli ordini di grandezza espressi dagli intervistati



Ciascun confine circoscrive, in base al colore, l'unità organizzativa di appartenenza degli intervistati. Il lato destro dello schema rappresenta la piena aderenza all'ordine di grandezza della *trazione proattiva*, quello sinistro l'aderenza al *rigore programmatico*. La collocazione degli attori all'interno dello spettro è avvenuta tramite il conteggio del numero di criteri in comune ($n / 10$) all'ordine di grandezza opposto espressi nel corso dell'intervista. Naturalmente, quasi mai un singolo intervistato si rifà ad un unico ordine di grandezza, piuttosto l'analisi riscontra una *tendenza*, secondo un *criterio di prevalenza*, dell'uno o dell'altro nel complesso delle valutazioni espresse.

L'associazione delle unità organizzative di appartenenza degli intervistati agli ordini di grandezza di riferimento consente di notare come la dissonanza tenda ad articolarsi lungo la linea della distinzione strutturale tra l'Asi e l'Ong. Ma anche, all'interno di quest'ultima, lungo la divisione tra i membri del dipartimento di cooperazione, più orientato alla trazione proattiva, e i membri di altri dipartimenti, in cui si è riscontrato un orientamento prevalente a rigore programmatico. Tale ulteriore differenziazione del dipartimento di cooperazione rispetto agli altri dipartimenti all'interno del corpo operativo, può essere riconducibile a più fattori. In primis, essa si lega un *effetto selezione* prodotto dal campionamento: tre degli intervistati afferenti al dipartimento, aventi *ruoli apicali* in esso, hanno la caratteristica di essere attivi nell'organizzazione sin dalle origini

e portatori di una maggiore inclinazione all'attivismo rispetto ad altri colleghi. Ma è probabile che l'intervista di figure meno apicali e più operative, meno "anziane" ed entrate più di recente nell'organizzazione, avrebbe portato a risultati diversi e più articolati. Tuttavia, tale effetto ha l'utilità di indicare la rilevanza delle variabili del *periodo*, delle *modalità d'ingresso nell'organizzazione* e quindi della *traiettoria formativo-professionale* degli attori. La presenza di *casi devianti* può essere infatti spiegata a partire da questi fattori: l'intervistato del dipartimento di cooperazione che si discosta dagli altri collocandosi sul rigore programmatico è entrato a far parte dell'organizzazione come professionista specializzato quando questa aveva già raggiunto la dimensione di Ong; specularmente, l'intervistato del dipartimento amministrazione che si richiama maggiormente a criteri tipici della trazione proattiva, differenziandosi dagli altri, ha la caratteristica di essere entrato nell'organizzazione sin dalle sue origini e con il ruolo di attivista¹⁶. Sembrerebbe invece non essere rilevante la *sede di appartenenza degli intervistati*, come è possibile notare dalla Tabella 3. La dimensione relativa delle sedi non consente inoltre di trarre indicazioni circa una possibile capacità esplicativa di questa dimensione.

Tabella 3. Distribuzione degli intervistati per sede operativa e unità organizzativa di appartenenza.

	SEDE OPERATIVA							
	ROMA		PISA		MI-LANO		NAPOLI	
	RP	TP	RP	TP	RP	TP	RP.	TP
Ordine di grandezza								
Distribuzione intervistati	8	3	0	4	1	0	0	1
<i>Membri del CN</i>	/	2	/	1	/	/	/	1
<i>Area Direzione</i>	3	/	/	/	/	/	/	/
<i>Dipartimento di amministrazione</i>	2	1	/	/	1	/	/	/
<i>Dipartimento di cooperazione</i>	1	/	/	3	/	/	/	/
<i>Dipartimento di comunicazione</i>	2	/	/	/	/	/	/	/
Totale intervistati	11		4		1		1	
Totale personale	30+		6		1		2	

Per la spiegazione della distribuzione degli intervistati tra gli ordini di grandezza sembrerebbe piuttosto rilevante l'unità organizzativa di

¹⁶. Naturalmente, queste considerazioni andrebbero validate attraverso ulteriori indagini di stampo estensivo. Tuttavia, costituiscono una guida per definire possibili variabili rilevanti nell'ambito di studi simili futuri.

appartenenza, ma in che modo? Una seconda ragione che differenzia nel complesso il dipartimento di cooperazione dagli altri dipartimenti è il fatto che esso opera, *specialmente attraverso i suoi ruoli apicali*, la traduzione delle strategie politiche e dell'identità valoriale dell'organizzazione in programmi e progetti, e dunque esercita un ruolo di *ideazione* degli interventi. La differenza nei posizionamenti all'interno dell'organizzazione va quindi letta nella distinzione tra unità *ideativo-strategiche* ed unità *esecutive*, più che nei confini formali della struttura. Per le funzioni delle unità del primo tipo, i criteri della trazione proattiva, come la partecipazione, la rilevanza politica, l'autorappresentazione positiva, sono più cogenti rispetto ai criteri tecnici del rigore programmatico cui le unità esecutive si richiamano dal momento in cui devono esercitare una funzione di traduzione delle intenzioni ideali sul piano operativo. È così che ciascuna unità organizzativa sviluppa una propria logica interna a seconda di come si colloca nel processo di gestione dei flussi di lavoro, ed è in questo modo che gli schemi interpretativi e i domini di significato delle identità variano a seconda delle ecologie di rete in cui sono inserite. Per altro, l'istituirsi della contrapposizione tra i due ordini di grandezza può essere letto anche come un riflesso del fatto che l'Asi e dell'Ong rappresentano *identità collettive* che configurano e operano attraverso *discipline* diverse (vedi, White, 2008: 63-111). In quest'ottica, l'Asi opera come un'arena e un consiglio, cioè attraverso tipi di discipline che ordinano lo status nell'organizzazione in base al prestigio e della purezza (politica) delle identità, creando alleanze e contro-alleanze, gestendo dinamiche di potere e discriminando ciò e coloro che rappresentano o meno lo spirito autentico dell'organizzazione, per difendere i confini della sua identità. L'Ong opera invece come un *interfaccia*, che agisce regolando i flussi di produzione (beni pubblici) dall'*upstream* (i donatori, le strategie politiche) al *downstream* (gli interventi operativi), applicando un ordine di valutazione centrato sulla *qualità concreta* dei prodotti della propria attività. L'agire secondo discipline diverse richiama le singole identità all'applicazione di parametri e ordini di grandezza diversi. Inoltre, leggendo l'interazione con il livello dell'ambiente operativo, gli ordini di grandezza distinti possono essere interpretati anche come una manifestazione di *regni sociali* (*realms*) contrastanti all'interno del contesto sociale più ampio (White, 2008). La missione politica dell'organizzazione, la sua storia, il suo retroterra culturale e il suo impianto valoriale si rifanno al regno dell'*attivismo*, dei movimenti sociali, e quindi agli schemi interpretativi e d'azione dell'azione politica disinteressata e dell'*autorganizzazione informale*. Ma i requisiti tecnici necessari a calare l'idealità dell'organizzazione in azioni concrete e programmi di ampio raggio, l'esigenza

di controllarne gli effetti e di gestire la struttura di finanziamenti, norme procedurali, ruoli e lavoratori remunerati che tali operazioni necessitano, genera il contemporaneo ingresso nella sfera dell'organizzazione della logica sociale propria del regno del *professionalismo* e dell'*organizzazione aziendale* (Hwang e Powell, 2009), in cui l'azione è interessata, i processi decisionali più inclini al compromesso e strategici anche in termini economici e tecnici, oltre che politici.

3.4 *Forme e organizzazione dell'attrito*

Nell'organizzazione è stata riscontrata una condizione di tensione interna costante basata sulla dissonanza generata dai due ordini di grandezza contrapposti, e associata dagli intervistati proprio alle divisioni strutturali interne.

R: Questo perenne conflitto tra, ehm, il...[*sospira*] un approccio più, ehm... "tecnico-efficientista" e un approccio più "politico-ideologico", questo è il... il punto di frizione, sempre. Ehm, che è esemplificato dal Cn e lo staff. E, anche lì, con le dovute differenze, nel senso che ci sta una parte del Cn che capisce meglio le esigenze dello staff o le esigenze organizzative di X, e c'è una parte dello Staff che capisce meglio le esigenze anche politiche del Cn. Poi invece ci sono quelli che fanno i politici puri e i tecnici puri e quindi questi, tra questi è più difficile...Però questa, sì questa ehm....questa di...distanza, ehm, c'è, ed è una costante, ed è una costante su cui a volte le persone si sono un po' sedute. Nel senso che non riescono a trovare, ehm, delle aree di intersezione perché poi non è sempre così bianca e nera, però di fatto c'è. Quindi la – tutti, l'avvertono. [Intervista n.1; OG prevalente: rigore programmatico; unità organizzativa di appartenenza: Ong - dipartimento di amministrazione]

L'attrito si evidenzia nella presenza di conflitti significativi e ricorrenti, se non permanenti, tra specifiche unità organizzative¹⁷. Tuttavia, tali conflitti di rado si manifestano esplicitamente nella vita dell'organizzazione, bensì restano latenti emergendo preponderanti solo dall'ascolto di interazioni, dialoghi, racconti delle percezioni personali a latere delle riunioni e degli eventi collettivi. Quindi, per quanto tra i due ordini di grandezza l'osservatore possa intravedere la potenzialità di un incontro generativo che li ri-combini valorizzando le potenzialità di ciascuno (ad esempio, trovando nuove combinazioni tra idealità politica e capacità tecnica), essi non si incontrano e non interagiscono tramite forme di conflitto

¹⁷ In particolare i conflitti ricorrenti rilevati riguardano: dipartimento di cooperazione vs. altri dipartimenti; presidenza vs. direzione generale; staff dell'Ong vs. Cn.

costruttivo, ovvero: l'*attrito produttivo*, che costituirebbe la fonte delle possibili innovazioni, sembra non realizzarsi nel caso studio. Piuttosto, qui l'attrito sembra assumere una forma *degenerativa* provocando una condizione di stress sia nelle singole identità, sia nella struttura organizzativa nel suo insieme, e sfociando nella *prevalenza* di uno degli ordini di grandezza - quello a trazione proattiva - sull'altro. Tale degenerazione è oggetto di espressione nei racconti degli intervistati che si rifanno all'ordine di grandezza a rigore programmatico:

R: è...come dire, è come se l'anima attivista prevalesse sempre sull'anima, ehm...organizzativa? Per dirla in maniera, in maniera brutta. Io [si riferisce al Cn] devo - mi devo garantire innanzitutto per il mio comitato - che i comitati locali abbiano la libertà di portare avanti le loro, le loro campagne. Quelle che sentono loro, e le loro azioni. Non sento come una necessità quella di, ehm, strutturare un percorso. [Intervista n. 3; OG prevalente: rigore programmatico; unità organizzativa di appartenenza: Ong - dipartimento di comunicazione]

L'effetto della prevalenza di un ordine di grandezza sull'altro è riscontrato, oltre che dai racconti degli intervistati, anche da rilevazioni fattuali, come la crescita diseguale avvenuta tra le diverse unità organizzative¹⁸, il costante problema del sottodimensionamento strutturale¹⁹ e dei ritmi di lavoro emergenziali dovuti alle lacune nella struttura che persistono mentre, parallelamente, l'attività dell'organizzazione continua a moltiplicarsi ed espandersi seguendo le priorità della trazione proattiva. Inoltre, la prevalenza appare evidenziarsi anche attraverso eventi specifici nell'attualità dell'organizzazione, come le dimissioni - avvenute proprio nel periodo della rilevazione - della direttrice generale e della responsabile dell'area di monitoraggio e valutazione, entrambe altamente associate all'ordine di grandezza a rigore programmatico, e le cui ragioni riguardavano proprio la percezione di inconciliabilità dell'attrito nell'organizzazione.

Perché l'attrito nell'organizzazione assume questa forma degenerativa, traducendosi nella prevalenza di un ordine di grandezza sull'altro? A questa domanda si potrebbe rispondere, come fanno alcuni intervistati, riconducendone la causa all'influenza di figure apicali nell'organizzazione che, portatrici delle logiche della trazione proattiva e di

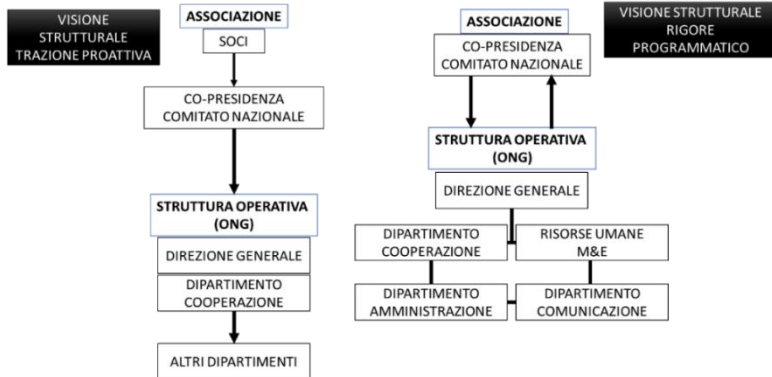
¹⁸. Nel corso della crescita dell'organizzazione, il potenziamento della struttura ha riguardato in maniera prioritaria il dipartimento di cooperazione, che si è avvalso di centinaia di dipendenti aggiuntivi. In confronto, il dipartimento di comunicazione e fundraising è rimasto quasi delle stesse dimensioni, ed è composto oggi da un nucleo centrale di sole 4 persone nell'Hq.

¹⁹. Ad esempio, al momento della rilevazione il dipartimento centrale delle risorse umane (Hq) era composto da solo due persone: un manager e una figura di supporto per circa 400 dipendenti.

atteggiamenti apparentemente irriflessivi, negherebbero la possibilità di applicare i criteri del rigore programmatico nell'azione organizzativa. Il potere e l'influenza di alcune identità dominanti possono costituire un fattore esplicativo, anche perché dalle interviste emerge che tali figure tendono a negare l'esistenza dell'attrito e del conflitto, e quindi la possibilità di farlo emergere sistematicamente e costruttivamente nell'organizzazione - al contrario dei portatori delle logiche del rigore programmatico i quali, invece, ne auspicano l'espressione. Ma bisogna andare oltre le imputazioni soggettive degli osservati, per cercare di capire se e come lo *stile* dell'organizzazione costituisca le condizioni che ostacolano la connettività produttiva dell'attrito.

Seguendo White, ogni organizzazione formale giustificherà il proprio *stile ieratico* di connessione delle specializzazioni e compartimentalizzazione dell'azione coordinata attraverso delle specifiche *retoriche legittimanti* (2008: 210-219). Nel caso studio, tali retoriche sono state rilevate attraverso le interviste, consentendo sia di ricavare percezioni riguardo allo stile organizzativo, sia di notare come anch'esse risentano della dissonanza tra gli ordini di grandezza e delle differenze tra i tipi di discipline propri delle diverse unità strutturali. Infatti, ciascuno dei due ordini di grandezza porta con sé due interpretazioni diverse della struttura stessa dell'organizzazione (Figura 3).

Figura 3. Rappresentazione delle visioni strutturali connesse agli ordini di grandezza dissonanti



L'ordine a rigore programmatico tende ad interpretare la struttura affermando una necessaria *interdipendenza funzionale*: ogni unità organizzativa (tra Ong e Cn, e tra dipartimenti) ha un ruolo essenziale nel complesso dell'azione organizzata, e va considerata al tempo stesso autonoma

nelle proprie competenze ma connessa alle altre nel garantire il funzionamento e l'efficacia dell'organizzazione.

R: io...i Cn li ascolto, ma li ascolto anche per capire il pensiero, ma non necessariamente intervengo. Intervengo tendenzialmente solo sugli aspetti pratici e sulla parte più legata alle attività. Meno sulla parte politica, perché credo che poi di fondo non sarebbe nemmeno giusto, perché appunto io ho una visione che rischia di essere...tra virgolette, "sporcata" dalle problematiche che vivo quotidianamente. Certo, certo, forse in alcuni momenti mi aspetterei dal Cn proprio una, una richiesta di spiegarle quelle cose. E mi sembra ingiusto arrivare e buttarle lì, perché sarebbe una forzatura. Però forse avere la ricchezza di avere delle persone dentro che seguono il Cn, che hanno anche idea di che cosa sono le problematiche giornaliere che si affrontano, non è forse sfruttata bene dal Cn stesso. [Intervista n.10; OG prevalente: rigore programmatico; unità organizzativa di appartenenza: Ong - dipartimento di amministrazione]

L'ordine a trazione proattiva, invece, tende a basare l'interpretazione della struttura su *attribuzioni di importanza differenziate* tra le unità organizzative, considerate in un'ottica di *separazione*. In tal modo, essa produce l'immagine di un sistema gerarchizzato in cui le unità *ideativo-strategiche* (Asi e dipartimento cooperazione) sono considerate superiori per importanza a quelle *esecutive*, riflettendo uno dei suoi criteri fondamentali: la *superiorità dei fini ai mezzi*, distinti in maniera dicotomica.

R: X è fatto [*gestualità indica ordine di importanza decrescente*] dai soci, dall'assemblea generale, dal Cn, dalla presidenza insieme al Cn, che ha bisogno di realizzare quello che i soci vogliono. Ok? Che è la strategia. Per fare questo hanno bisogno di uno staff di professionisti. Ehm, lo staff di professionisti dev'essere gestito e coordinato da una professionista, perché abbiamo visto in passato che non può essere fatto in modo volontario, il coordinamento. O comunque, dev'essere fatto a tempo pieno, da una professionista, da un professionista, capace di coordinare, di dirigere, che abbia la leadership operativa. Non politica, ma operativa. La leadership operativa, perché è l'espressione di quanto dal basso emerge, e il Cn e la presidenza devono garantire. E quindi, la direzione. È sempre stato così. È così nell'impostazione di X. [Intervista n.15; OG prevalente: trazione proattiva; unità organizzativa di appartenenza: Asi – Comitato nazionale]

Le interpretazioni della struttura fanno i processi nella struttura. Come scrive White trattando il tema delle reti corporative:

In ogni dato momento, senza dubbio ciascuna [facoltà universitaria] avrà alcune formali definizioni organizzative e legali, ma queste definizioni non

renderanno conto, né prediranno, la collegialità e l'impegno. Queste qualità sono predette dalle relazioni informali nelle reti e quindi dalle corporazioni [T.d.A.] (White, 2008: 46).

Il Cn e lo staff possono essere osservati come due *corporazioni di rete* distinte: gruppi basati sulla membership in cui l'appartenenza è data per scontata e che caratterizzano le identità. Nel momento in cui due corporazioni rappresentano componenti di un'unica rete organizzativa, il loro potere relativo, le loro interpretazioni dei posizionamenti reciproci, e quindi il tipo di relazioni che intrattengono, incideranno sulla struttura d'insieme della rete e sulle direzioni dei flussi che l'attraversano. In questo caso, una corporazione si considera superiore e prioritaria nei processi decisionali rispetto all'altra, in virtù della visione in base alla quale la componente *ideativa* e *attivista* avrebbe un valore superiore a quella *esecutiva* e *professionale*. In base a questa logica, il corpo associativo promuove, insieme al dipartimento cooperazione, le azioni dell'organizzazione in maniera indipendente dalla corporazione esecutiva, escludendola dai processi decisionali. L'ordine a *trazione proattiva* introduce dunque una *chiusura dei confini strutturali* tra le unità organizzative, riducendo la *connettività dei legami* che intrattiene con quelle esecutive. Questa modalità *sequenziale* di gestione dei flussi di lavoro, separando l'ideazione dall'esecuzione, fa venire meno la condizione eterarchica della *distribuzione dell'intelligenza*, basata sulla pianificazione strategica condivisa, ostacolando quindi l'incontro *pragmatico* tra i due ordini di grandezza e il dispiegarsi produttivo dell'attrito (Stark, 2009, tr. it. 2019). In questa dinamica influiscono inoltre la temporalità e i *ritmi dell'azione organizzativa*. Come evidenziato da White, le trame dei *tempi sociali* si producono all'interno dei domini di rete, e la temporalità, il ritmo dell'azione sociale, s'intesse attraverso gli *stili*²⁰. Analogamente, l'osservazione del contesto organizzativo ha portato a rilevare come l'applicazione di ciascuno dei due ordini di grandezza sia correlata a due ritmi di azione e reazione contrapposti. Questa diversità temporale può essere compresa in base al fatto che, valorizzando un focus *a monte* dell'azione (il fine, l'idea, la "volontà pura"), le identità che applicano l'ordine di grandezza

²⁰. «Lo stile è un profilo del mescolarsi di relazioni di rete e processi discorsivi attraverso le commutazioni che risultano da e anche riorientano le situazioni. La temporalità nel mondo sociale proviene dallo stile, dal ritmo dei profili delle commutazioni. Questa temporalità non equivale al tempo per come lo pensiamo normalmente in quanto conteggio delle ore e dei minuti mostrati su un orologio. Piuttosto, assomiglia al tempo nella musica. [...] Come nella musica, una conversazione può avere un ritmo specifico, una specifica sensibilità che è il segno di uno stile; in maniera analoga, la questione è se un campo del discorso ricorrente sostenga e riproduca un ritmo distintivo nell'interazione sociale [T.d.A.]» (White, 2008: 113-114).

a trazione proattiva tendono a ingaggiare continuamente l'organizzazione nell'urgenza del fare. Al tempo stesso, il focus a monte si accompagna, nella trazione proattiva, al criterio della *superiorità dei fini ai mezzi*, comportando una tendenza all'improvvisazione, giustificata da una retorica per cui è sempre possibile "imparare facendo", e quindi sostenendo l'inclinazione a generare azioni che entrano in attuazione rapidamente.

R: Però son molto convinto che andrebbe fatto questo, che andrebbe fatta questa roba e che ha molto senso avere uno sguardo...che...che comprenda...diciamo i territori dell'ex-impero ottomano, già colonizzati dall'Europa, e che condividono in questo momento una condizione simile, dovuta a questa storia. In cui noi assumiamo la responsabilità di essere stati dalla parte dei colonizzatori.

D: Se pensi alla realizzazione di queste linee di lavoro, senti che, cioè, la struttura di X sarebbe in grado di reggerle, di adattarsi - diciamo, di prendersene carico?

R: Perché no. Io penso...Si tratta di, come dire, da un lato di appropriarsi di alcune...ehm...criteri di lettura della realtà e, quindi, interiorizzare un approccio. Ehm...Poi da quei paesi si costruiscono, poi esiste una società, cioè, tante cose...puoi imparare a farle, se non ha ancora le competenze tue, facendo come sul [Paese 2], dove noi abbiamo cominciato così: non avevamo mai fatto cooperazione, quando abbiamo deciso di farla ci siamo messi insieme a un altro che la sapeva fare e abbiamo fatto progetti insieme. Così abbiamo imparato e poi siamo ...Cioè, se uno vuole farle, le cose, si trova un modo. [Intervista n.7; OG prevalente: trazione proattiva; unità organizzativa di appartenenza: Ong – Comitato nazionale]

All'opposto, la logica del rigore programmatico, applicando un focus *in itinere e a valle* dell'azione (mezzi disponibili, programmazione dei processi, valutazione degli effetti), comportano processi decisionali e ritmi d'ingaggio dell'azione meno immediati e più gradualmente. I suoi criteri implicano, infatti, già *a monte* dell'azione, operazioni complesse, anche solo di ordine cognitivo, nella predizione degli effetti dell'azione, la definizione degli strumenti disponibili, e la programmazione dei processi d'implementazione. Una complessità della cognizione (Simon, 1991) che si riflette in processi di coordinamento tra le unità specializzate altrettanto complessi da gestire a livello organizzativo.

R: Ripeto, c'è una fetta di responsabilità del contesto, cioè di, di, di responsabilità non nostre, e che però, cioè, se vuoi lavorare in quel contesto lì, devi affrontare e le affronti con una struttura che sia capace di reggere l'urto. E invece noi partiamo sempre un po' alla Don Chisciotte, con la lancia in mano, andiamo, e poi ci pensiamo. E questo però comporta lavorare male, lavorare in difficoltà e poi trovarsi a non saper gestire le cose e a quel punto

sono i singoli che le devono chiudere. [Intervista n.10; OG prevalente: rigore programmatico; unità organizzativa di appartenenza: Ong – dipartimento di amministrazione].

Se volessimo fare una simulazione, l'immagine complessiva che emergerebbe dallo scontro di questi due ritmi contrapposti nella struttura di rete sarebbe probabilmente quella di due componenti, l'una che produce continuamente e rapidamente nuove risorse, l'altra addetta a sistemarle e coordinarle ma che, per il tipo di operazioni ad essa richiesto, impiega più tempo, generando un accumulo di ritardo nel sistema complessivo.

R: [...] Adesso...diventa sempre più difficile andare a rimettere i cocci apposto, perché...ehm...si creano dei gap, che ti trascini, perché stiamo ancora...combattendo con progetti che sono finiti da ormai...un anno, un anno e mezzo...ma non sono stati chiusi, o gestiti, come si sarebbe dovuto fare, e...questo...questo è un gap che ci trasciniamo. E...boh. Dopodiché, non so quello che succederà ora perché ripeto in tutto questo la figura di [direzione uscente] è per certi versi insostituibile...vediamo. Il rischio di...deragliamento, onestamente c'è. [...] C'è tuttora un disequilibrio e soprattutto c'è un gap che si è creato nel corso degli anni che non riusciamo a smaltire. Perché ripeto, lavoriamo ancora su robbe di due anni fa a volte, che ancora generano lavoro, oltre al lavoro che è generato dei venti milioni attuali di budget. Quindi è come se lavorassimo su venticinque milioni e non su venti. Anzi, vabbè, dodici, diciassette, se ragioniamo solo sul [Paese 1]. [Intervista n.10; OG prevalente: rigore programmatico; unità organizzativa di appartenenza: Ong – dipartimento di amministrazione]

Lo stiramento dell'organizzazione nella continua moltiplicazione dell'azione è, come detto, incoraggiato dalle logiche dei donatori, così come dalla percezione della *necessità* di intervenire a fronte delle crisi umanitarie, sociali e politiche che si manifestano nel contesto. Ma aggiungeremo di più: esso, e le carenze strutturali che ne derivano, può essere alimentato anche dalla mancanza di attrito produttivo. Infatti, la chiusura dei confini strutturali e la modalità di gestione *sequenziale* dei flussi di lavoro escludono i criteri del rigore programmatico dalla fase di pianificazione strategica delle azioni dell'organizzazione, essendo l'intervento delle unità organizzative che lo rappresentano limitato al momento esecutivo e, di conseguenza, al dover operare adattamenti *ex-post* di effetti non-intenzionali prodotti in ragione della mancata considerazione delle questioni tecnico-operative nell'ambito dei processi strategici d'ideazione e progettazione *a monte* dell'azione.

R: Manca anche, no?, il...diciamo così, nella programmazione la possibilità da parte dello staff di dire: UO! Aspettate un attimo. Noi questa...questa cosa, non sappiamo dove metterla. Per cui, siccome non sappiamo come metterla e dove metterla, quello che possiamo garantire è arrivare da...zero a uno; da uno a cento ci dovete arrivare voi. No? O...insomma, oppure facciamo delle scelte, prendere - e prendiamo qualcuno che gestisce 'sta cosa. [...] Quindi tutta la gestione amministrativa viene anche lì, cioè, che è - La distribuzione avviene, no?, in termini di...- all'interno del dipartimento di cooperazione. Della serie: tu sei desk assistant di questa roba qua, ti prendi anche [il Paese 5], no? Ma dall'altro lato, indirettamente, succede la stessa cosa sull'amministrazione. Perché, se questo progetto non ha delle figure dedicate che gestiscono a livello amministrativo il progetto, l'amministrazione si trova questo progetto fa: "vabbé, dividiamoci il lavoro". No? Ok? Quindi indirettamente questa cosa qua succede nelle - a livello - in automatico, anche su altri dipartimenti e altri ruoli. Ok? Sebbene formalmente venga decisa e individuata una persona che a livello program segue quello - quindi quello, quella persona si prende di più, no?, più carichi. Ma di fatto ce ne sono altre sei o sette a cui non viene detto: "allora tu adesso ti accollì questo". Ma nella redistribuzione dei compiti c'è: "ci dobbiamo dividere anche questo". No? Quindi non è solo...ehm...solo quello. C'è sempre stata questa tendenza, no?, a X di...di mettersi in situazioni "x", no? Il problema però è chi le gestisce e COME, no? Quindi, anche lì, se a livello politico, no?, è, ehm...prioritario fare qualcosa, bisogna che il livello politico capisca quanto può gestirla questa cosa. [Intervista n.14; OG prevalente: rigore programmatico; unità organizzativa di appartenenza: Ong - area direzione]

Nel corso della sua crescita, il sistema dell'organizzazione ha assunto in misura sempre maggiore una stretta interdipendenza tra le sue unità strutturali. All'interno dell'Ong esistono forme (anche consapevolmente vissute dagli intervistati) di *responsabilità laterale* tipiche dell'eterarchia (Stark, 2009, tr. it. 2019: 23-62): una singola attività o micro-azione vede contemporaneamente coinvolti diversi dipartimenti dell'organizzazione, e i risultati dell'uno dipendono da quelli degli altri. Il rigore programmatico stesso interpreta la struttura valorizzando l'interdipendenza funzionale che è in ultima analisi il principale requisito dello stile organizzativo eterarchico. E tuttavia, proprio nella dissonanza con l'ordine di grandezza a trazione proattiva, s'impone la mancata valorizzazione dell'interdipendenza che chiude i confini tra le unità organizzative ideative ed esecutive imponendo una gestione sequenziale dei flussi di lavoro, e così riduce la *connettività* dei legami, ostacolando l'assunzione di uno stile organizzativo propriamente eterarchico. Con questi presupposti strutturali, l'attrito produttivo, che nasce dall'interazione tra gli ordini di grandezza generata

dall'interdipendenza nella *progettazione simultanea* e nella *distribuzione dell'intelligenza*, non sembra trovare luogo in cui dispiegarsi.

4. CONCLUSIONI: GENESI, IMPATTI E UN MODELLO ANALITICO DELLA DISSONANZA

La ricerca risente certo dei limiti dell'approccio intensivo ed esplorativo, che non consente di trarre dalle risultanze empiriche interpretazioni esplicative valide per la generalizzazione. La selezione di un solo caso-studio è, inoltre, non ottimale: l'ideale, in vista di indagini future, sarebbe proseguire selezionando più casi sulla base di un criterio di differenziazione delle organizzazioni prese ad oggetto, su più dimensioni. Nuovi e interessanti risultati potrebbero essere ottenuti indagando organizzazioni tra loro eterogenee nella loro struttura interna e, in particolare, nel grado di separazione o, al contrario, simultaneità gestionale tra funzioni ideativo-strategiche e funzioni esecutive. Ciononostante, attraverso la sua dualità identitaria e la significativa eterogeneità che l'attraversa, l'organizzazione oggetto di studio ha costituito un punto di osservazione privilegiato al fine di esplorare in profondità le dinamiche dell'attrito e della dissonanza organizzativa. L'intenzionalità della ricerca non ha infatti mai riguardato il fine di raggiungere conclusioni generalizzabili. I suoi risultati sono inerenti all'attività conoscitiva che nota, nell'ambito di una singola costellazione empirica, la presenza di pressioni specifiche verso determinate configurazioni sociali, le assume come oggetto, osserva e analizza al fine di produrre nuove evidenze che possano aggiornare ipotesi esistenti precisando la conoscenza dello spazio di possibilità di quelle stesse pressioni e configurazioni²¹. Il primo risultato riguarda la rilevazione e ricostruzione degli ordini di grandezza dissonanti all'interno dell'organizzazione (DR1) attraverso l'analisi delle interviste. Qui, un limite consiste nella strategia di analisi adottata che ha natura semiotico-interpretativa: nell'ambito di future ricerche, è auspicabile l'applicazione di procedure di analisi più solide come l'analisi testuale, l'analisi del contenuto come inchiesta o l'analisi del discorso. Nonostante tale limite, gli ordini di grandezza ricostruiti appaiono validi anche ad un controllo volto alla confutazione, e avvalorati dalla coerenza logica dei criteri che ne costituiscono la specifica composizione. La comparazione degli ordini di grandezza associati agli intervistati con le loro posizioni nel sistema organizzativo ha consentito di riconoscere la tendenziale associazione tra la dissonanza rilevata nel caso-studio e la divisione strutturale tra unità *ideativo-*

²¹. Il riferimento implicito è alla proposta di White di applicare i principi dell'*inferenza bayesiana* nella ricerca sociologica (vedi, White, 1995, tr.it. 2023).

strategiche e unità *esecutive* (DR2). In questo senso, la ricerca risente di un limite ulteriore dato dalla numerosità degli intervistati: un passaggio auspicabile sarebbe infatti quello di, una volta operata un'attenta rilevazione qualitativa e ricostruzione degli ordini di grandezza, sviluppare a partire da essa una survey strutturata da sottoporre al personale dell'organizzazione nella sua interezza, costruita in modo tale da essere in grado tanto di verificare quanto di confutare la diffusione e distribuzione degli ordini di grandezza rispetto alle posizioni strutturali dei membri dell'organizzazione nel suo insieme. È infatti altamente probabile l'ipotesi che un'analisi più estesa avrebbe rilevato maggiori sfumature nonché la presenza di soggettività neutrali, specialmente nei ruoli più operativi sul campo e nei paesi d'intervento. Tuttavia, il fatto che la dissonanza tra gli ordini di grandezza sia stata rilevata in tutte le figure apicali dell'organizzazione intervistate la rende ne sostiene la rilevanza nell'attività organizzativa, e il fatto che essa si presenti anche in figure più subordinate sembra esserne una conferma. L'asserto teorico che ne deriva è, sulla scia di White, che l'assunzione di un certo posizionamento nello spazio sociale comporta per le identità anche quella di un certo angolo della percezione, inclusi gli ordini di grandezza. I membri delle unità ideativo-strategiche, governate anche attraverso discipline dell'azione coordinata basate sul prestigio e sulla purezza, tendono a qualificare l'azione dell'organizzazione secondo i criteri dell'ordine di grandezza a trazione proattiva. Dall'altra parte, i membri delle unità organizzative aventi funzione esecutiva e guidate dalla disciplina d'interfaccia basata sulla qualità dei prodotti dell'azione organizzativa, tendono a orientarsi prevalentemente secondo i criteri dell'ordine di grandezza a rigore programmatico. Le specificità locali delle posizioni degli attori sociali nella struttura dell'organizzazione condizionano i criteri che ne guidano l'attività: di conseguenza, si potrebbe assumere che più un'organizzazione differenzia le proprie funzioni in unità organizzative distinte, più ordini di grandezza differenziati tenderanno a generarsi al suo interno. In questo senso, un ulteriore limite della ricerca, di cui è auspicabile un superamento nelle indagini successive, consiste nell'aver osservato la dimensione reticolare dell'oggetto di conoscenza solo sul piano dell'analisi e interpretazione, ovvero assumendo una prospettiva descrittiva come emersa dall'applicazione di una strategia di ricerca qualitativa. L'applicazione delle strategie di analisi strutturale e delle tecniche proprie della Social Network Analysis, ricostruendo la rete di relazioni da un punto di vista quali-quantitativo, potrebbe arricchire notevolmente i risultati di ricerca rilevando la distribuzione degli ordini di grandezza in rapporto alla distribuzione delle relazioni e alla loro struttura a livello infra-organizzativo.

A livello globale, la genesi degli ordini di grandezza può essere rintracciata nell'interazione dell'organizzazione con il contesto sociale più ampio in cui è immersa: gli ordini di grandezza sembrano costituire un riflesso locale della contrapposizione tra i regni sociali dell'attivismo e dell'autorganizzazione informale da un lato, e del professionalismo proprio dell'organizzazione aziendale dall'altro. Si tratta di due mondi, due logiche sociali, che infatti tendono a costituire principi di organizzazione dell'azione distinti e separati nell'ambito della struttura sociale del nostro tempo. Sempre nella direzione di White, asseriamo così come gli schemi interpretativi interni a un'ecologia di relazioni locale possano connettersi all'ecologia di formazioni sociali su livelli più alti, e come meccanismi propri della struttura sociale nel suo insieme possano essere rintracciati, secondo il *principio di auto-similarità* (White, 2008; Abbott, 2001), in specifiche manifestazioni fenomeniche a livelli analitici inferiori. La ben nota reticenza del no-profit a adottare pratiche manageriali sviluppate nel settore profit (Borzaga e Fazzi, 2008), anche a costo di perdere di efficacia, può esser fatta risalire proprio a questa contrapposizione che è una contrapposizione tra due tipi di logiche sociali, due concezioni diverse del valore. Non a caso, nell'organizzazione oggetto di studio la questione di definirsi attivisti e al tempo stesso professionisti è trattata come un dilemma e una fonte di contraddizioni. Il no-profit potrebbe essere quindi un campo organizzativo coinvolto in una continua gestione dell'*ambiguità*²² tra i regni sociali dell'attivismo disinteressato e del professionalismo aziendale. Una dinamica fonte di tensioni che costituisce un'interessante oggetto d'indagine: intanto, nella rilevazione della sua effettiva diffusione nel settore, e poi nel chiederci come e in base a quali processi questi due regni sociali entrino in contrapposizione generando tensioni organizzative - prima di immaginare, in ottica applicata, di risalire a eventuali proposte per la sua risoluzione, trasformazione o gestione. Nel caso indagato, i due ordini di grandezza coesistono ed interagiscono generando una dinamica continua di dissonanza e attrito nell'organizzazione (DR3). La separazione strutturale tra le unità ideativo-strategiche e quelle esecutive è alimentata dalle retoriche legittimanti assunte dalle identità che le attraversano, e in particolare dall'ordine di grandezza a trazione proattiva. Attraverso una concezione gerarchica della struttura, quest'ultimo introduce una chiusura dei confini strutturali, una rigida separazione sequenziale tra fasi progettuali ed esecutive, che intacca la *connettività dei legami* tra le unità organizzative, con i rispettivi ordini di grandezza,

²². Con il concetto di ambiguità qui ci si riferisce all'uso specifico che ne fa White per identificare un tipo di incertezza proprio della sfera culturale, che si presenta quando molteplici schemi interpretativi alternativi sono attivabili in una certa situazione (2008: 57-59).

presupposto dell'attrito produttivo. La relazione sembra quindi essere bidirezionale: gli ordini di grandezza emergono e interagiscono a seconda delle caratteristiche strutturali dell'organizzazione, le cui configurazioni concrete sono a loro volta influenzate dalle interpretazioni che ne fanno le identità in relazione, sulla base degli stessi ordini di grandezza. Nello stile ieratico dell'organizzazione vengono meno le caratteristiche essenziali dell'eterarchia, e l'attrito assume una forma degenerativa. Il tipo di impatto generato dall'eterogeneità, o dissonanza, interna alle organizzazioni appare quindi fortemente condizionato dalle strutture che canalizzano le relazioni interne promuovendo o, al contrario, ostacolando, le connessioni e l'interdipendenza tra prospettive e orientamenti differenti. Sul piano concettuale, la rilevazione di un effetto negativo dello scontro nell'organizzazione porta ad avanzare la necessità di precisare la definizione di *attrito organizzativo* formalizzata da David Stark (2009, tr.it. 2019). Parliamo di attrito solo quando è produttivo e di un mero stato di conflitto latente/distruttivo quando non lo è? Oppure è sensato formulare una differenziazione delle forme di attrito, distinguendo quella produttiva da quella degenerativa, così come si distingue tra conflitto costruttivo e distruttivo? Appare chiara l'utilità di approdare a definizioni più chiare ampliando ancor più l'esplorazione di questa dinamica sociale e organizzativa, anche identificando casi studio ulteriori in cui l'attrito assuma forme produttive, per indagarne ancora le espressioni in relazione allo stile organizzativo.

In conclusione, la ricostruzione degli ordini di grandezza può consentire di accedere in profondità all'eterogeneità degli schemi interpretativi che interagiscono o entrano in tensione in un'organizzazione così come nell'ambito di formazioni sociali di più alto livello, qualificando le direzioni dell'azione cooperativa. Il sistema utilizzato in questo caso-studio costituisce un modello per la rilevazione e l'analisi della dissonanza che può essere applicato, messo alla prova e migliorato in qualsiasi mercato di produzione di beni pubblici o privati (White, 1981), e in qualsiasi contesto organizzativo, dalle istituzioni formali sino ai movimenti sociali dal basso. Un'applicazione guidata dalla considerazione che gli ordini di grandezza non emergono dal nulla e in modo isolato, bensì si generano in connessione alle specificità strutturali e relazionali del contesto d'indagine e alla sua interazione con il contesto sociale più ampio (IP1). Il modo in cui, poi, la tensione tra logiche eterogenee viene gestita, cioè l'impatto della dissonanza e dell'attrito interno a un sistema sul sistema stesso, possono essere compresi solo considerando la funzione mediatrice delle sue caratteristiche strutturali: la connettività dei legami interni e lo *stile ieratico* che lo caratterizzano (IP2). Così, la struttura di un ponte è in grado

di reggersi proprio grazie alla tensione tra le sue parti, ma l'efficacia di tale meccanismo dipenderà da come tale tensione è organizzata nell'architettura complessiva.

BIBLIOGRAFIA

- ABBOTT, A. (2001). *Chaos of Disciplines*. Chicago: University of Chicago Press.
- ARVIDSON, M., STIG, L. (2021). Control and autonomy: resource dependence relations and nonprofit organizations, *Journal of Organizational Ethnography*, 10 (2): 207-221
- BLUMER, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19 (1): 3-10.
- BOLTANSKI, L., THÉVENOT, L. (1999). The sociology of critical capacity. *European Journal of Social Theory*, 2 (3): 359-377.
- BOLTANSKI, L., THEVENOT, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Parigi: Gallimard.
- BORZAGA, C., FAZZI, L. (2008). (a. c. di), *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Roma: Carocci editore.
- BOURDIEU, P., WACQUANT, L. JD. (1992). *Risposte. Per un'Antropologia Riflessiva*, trad. di D. Orati. Torino: Bollati Boringhieri editore.
- BOURDIEU, P., (1993). *La Misère du Monde*, Parigi : Editions du Seuil ; trad. di A. Petrillo, C. Tarantino, *La Miseria del Mondo*, Milano: Cartografie Sociali, Mimesis Edizioni, 2015.
- BREST, P., HARVEY, H. (2018). *Money Well Spent. A Strategic Plan for Smart Philanthropy*. Standford Business Books.
- CARMAN, G. J. (2007). Evaluation Practice among Community-Based Organizations: Research into the reality. *American Evaluation Association*, 28 (1): 60-75.
- CHARMAZ, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. Sage Publications Ltd., Second Edition.
- CORBIN, J.M., STRAUSS, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13 (1): 3-21.
- DAFT, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*. Mason OH: South-Western.
- EBRAHIM, A. (2003). Making sense of accountability: Conceptual Perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 14 (2): 191-212.
-

- FAULKNER, R., BECKER, H. S. (2008). Studying something you are part of: the view from the bandstand. *Ethnologie française*, 38 (1):15-21.
- FREEMAN, J., HANNAN, M.T. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- FRIEDLAND, R., ALFORD, R. R. (1991). Bringing society back in. Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In Di Maggio P. e Powell W.W. (a. c. di), *The New Institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- GALBRAITH, J.R. (1973). *Designing complex organizations*, Reading, Mass., Addison-Wesley Pub. Co.
- GOBO, G. (1999). Le note etnografiche: raccolta e analisi, *Quaderni di Sociologia*, 21. Disponibile online
- HANNAN, M. (1986). Uncertainty, diversity, and organizational change. In Smelser N.J., Gerstein D.G., *Behavioral and Social Sciences: fifty years of discovery. In commemoration of the fiftieth anniversary of the "Ogburn Report"*, (pp. 73-94). Washington D.C.: National Academy Press.
- HUNG, C., HAGER, M.A., TIAN, Y. (2022). Do donors penalize nonprofits with higher non-program costs? A meta-analysis of donor overhead aversion. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52 (6): 1587-1608.
- HWANG, H., POWELL, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly* 54 (2): 268-298.
- MERTON, R. K., KENDALL, P. (1946). The focused interview, *American Journal of Sociology*, 51 (6): 541-557, trad. di Lombardo C. in *L'Intervista focalizzata*. Lecce: Kurumuny Edizioni, 2012.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. (1977). Institutionalized organization: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2): 340-363.
- PORTILLO, J. E., STINN, J. (2018). Overhead aversion: Do some types of overhead matter more than others? *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 72: 40-50.
- RAGIN, C. C., BECKER, H. S. (1992). *What is a case?* Cambridge: Cambridge University Press.
- RANK, O. N. (2008). Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24 (2): 145-161.
- ROBICHAU, R.W., BRYAN, T.K., LEE, J. (2024). Sharing Evaluation Information to Strengthen Nonprofit Accountability: The influence of Learning and Data Utilization Practices. *Nonprofit and Voluntary*
-

- Sector Quarterly*, 0 (0).
- SIMON, H. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1): 125–134.
- STARK, D. (2009). *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton: Princeton University Press; Trad. di Arrigoni A., *Il Senso della Dissonanza: Racconti di ciò che conta nella vita economica*, Milano: Mimesis Edizioni., 2019.
- VOLBERDA, H.K. (2004). Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1: 35-42.
- VON SCHNURBEIN, G. (2017). Nonprofit Financial Growth and Path Dependence. *Universitat Basel Center for Philanthropic Studies Working Paper Series*, 12: 1-16.
- WEBER, M. (1917). Der Sinn der «Wertfreiheit» der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften, *Logos. Internationale Zeitschrift für Philosophie der Kultur*, vol. VII, pp. 40–88. Tr.it. Rossi P. (a.c. di), *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Torino: Piccola Biblioteca Einaudi, 2014².
- WELLENS, L., JEGERS, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature-based multistakeholder approach. *European Management Journal*, 32 (2): 223-243.
- WHITE, H. C. (1981). Where do markets come from? *American Journal of Sociology*, 87 (3): 517-547.
- WHITE, H. C. (1995). Commutazioni di rete e forchette bayesiane: ricostruire le scienze sociali e comportamentali. In C. Lombardo, M. Santoro, L. Sabetta (a cura di) *Modelli e Reti*, (pp. 35-64), trad. di M. Lombardo. Milano: Meltemi, 2023.
- WHITE, H. C. (2008). *Identity and Control: How Social Formations Emerge*. Princeton: Princeton University Press.
- YIN, K. R. (1984). Case Study Research: Design and Methods. In *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5. Beverly Hills: Sage Publications.
-