

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CATANIA

DOTTORATO DI RICERCA IN:

SCIENZE POLITICHE XXVI CICLO



L'ORGANIZZAZIONE DI PARTITO NELLA POSTMODERNITA': LA DE-DIFFERENZIAZIONE COME IPOTESI DI MUTAMENTO

Relatore

Chiar.ma prof. ssa Rossana Sampugnaro

Dottorando

Anna D'Augusta

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

| | |
|---------------------------|---|
| Introduzione | 4 |
|---------------------------|---|

Capitolo Primo

L e relazioni fra organizzazione e l'ambiente

| | |
|--|----|
| 1.1 L'importanza dell'ambiente organizzativo..... | 12 |
| 1.2 Le proprietà dell'ambiente | 14 |
| 1.3 Il dibattito teorico | 17 |
| 1.4 Le fasi dell'approccio modernista | |
| 1.4.1 Prima fase | 19 |
| 1.4.2 Seconda fase | 20 |
| 1.4.3 Terza fase | 27 |
| 1.5 La comparsa del network come forma organizzativa | 35 |
| 1.6 Predominio vs adattamento | 38 |

Capitolo Secondo

Modernità-differenziazione vs post-modernità de-differenziazione

| | |
|---|----|
| 2.1 Le categorie generali di modernità e postmodernità..... | 42 |
| 2.1.1 La fine dei grandi racconti..... | 45 |
| 2.2 Sulle organizzazioni..... | 47 |
| 2.2.1 Le organizzazioni moderne..... | 50 |
| 2.2.2 Il nesso fra postmodernità e organizzazione..... | 52 |
| 2.2.3 Le forme dell'organizzazione postmoderna..... | 54 |
| 2.3 Perché i partiti sono organizzazioni complesse?..... | 56 |
| 2.4 La ricostruzione dei problemi inerenti all'organizzare..... | 61 |
| 2.5 La forza organizzativa..... | 65 |
| 2.6 I partiti come organizzazioni dinamiche: il modello originario..... | 68 |

Capitolo Terzo

Dal partito di massa a ..?

| | |
|---|----|
| 3.1 Uno sguardo complesso | 71 |
| 3.2 La parabola del partito di massa nella società industriale..... | 74 |
| 3.3 Problemi e limiti nell'analisi sul mutamento organizzativo dei partiti..... | 78 |
| 3.4 Il focus teorico: il contributo dei classici..... | 79 |
| 3.4.1 I punti salienti dell'opera di Kirchheimer..... | 83 |
| 3.5 L'evoluzione del dibattito: verso un destino certo?..... | 84 |
| 3.6 La de-differenziazione nei partiti politici: tendenze di sviluppo..... | 88 |
| 3.6.1 La frazionalizzazione..... | 91 |
| 3.6.2 La territorializzazione..... | 92 |
| 3.6.3 I network organizzativi..... | 95 |
| 3.7 Il Network Party..... | 96 |

Capitolo quarto

Nuove tecnologie e processi di esternalizzazione

| | |
|---|-------------|
| 4.1 Partecipazione politica e trasformazione della membership..... | 100 |
| 4.3 I pro e i contro dell'allargamento della partecipazione partitica..... | 102 |
| 4.3 La rinascita della partecipazione: strategie di rivitalizzazione..... | 104 |
| 4.4 Sfidare l'incertezza?..... | 106 |
| 4.5 Gli ambiti della rivitalizzazione | |
| 4.5.1 La selezione del personale politico..... | 108 |
| 4.5.2 La selezione delle politiche..... | 110 |
| 4.5.3 La produzione del programma..... | 111 |
| 4.5 Nuove tecnologie e democrazia: gli ottimisti..... | 112 |
| 4.7 I pessimisti..... | 114 |
| 4.8 Quali conseguenze hanno le nuove tecnologie per le organizzazioni?..... | 115 |
| 4.9 Il modello di partnership..... | 116 |
| 4.10 La rottura delle barriere dei partiti: alcuni case-studies | |
| 4.10.1 L'esperienza inglese del Labour Party..... | 117 |
| 4.10.2 Il Labour Party e la post-spin era..... | 119 |
| 4.10.3 The Scottish National Party..... | 120 |
| 4.10.4 Il caso degli Stati Uniti: il CTC..... | 121 |
| 4.10.5 L'intra-party democracy in Canada..... | 123 |
| Conclusioni..... | 126 |
| | |
| Bibliografia..... | 132. |

Introduzione

Il presente lavoro ha come scopo primario quello di indagare il mutamento che ha investito le organizzazioni tradizionali di partito nel XX secolo. Nella prospettiva qui assunta, l'analisi di tale mutamento non può prescindere da una riflessione sul passaggio dall'era moderna a quella postmoderna. Questo ha comportato notevoli trasformazioni negli assetti delle organizzazioni tradizionali in generale. In particolare, l'avvento della società dei media e della comunicazione tipiche della postmodernità ha costretto le organizzazioni a confrontarsi con un ambiente radicalmente mutato e aperto a nuovi scenari d'incertezza. Fra essi, la necessità di velocizzare i flussi di comunicazione, di elaborare strategie a medio termine, di ridurre i costi di coordinamento.

A questo proposito, l'evoluzione delle organizzazioni moderne ha messo in luce come, a una certa fase del processo di modernizzazione, l'eccessiva enfasi sulla divisione sociale del lavoro abbia comportato nella pratica una sovra-differenziazione dei ruoli nelle strutture interne.

Direttamente connesso a tale fenomeno, situazioni d'ipertrofia burocratica e lentezza nelle procedure hanno contribuito ad inquinare i meccanismi che garantivano lo svolgimento di tutta una serie di funzioni necessarie alla stabilità e al perseguimento degli scopi ufficiali. Come hanno reagito le organizzazioni di fronte a questi cambiamenti? Secondo il parere di alcuni autori, il passaggio alla società postmoderna ha spinto le organizzazioni all'adozione di soluzioni alternative, volte al superamento degli ostacoli posti da modelli gestionali che non funzionavano più e alla ricerca di architetture organizzative agili e flessibili.

In particolare, si riscontra la tendenza alla *de-differenziazione*, intesa da Clegg come "il rifiuto di tutto quello che in precedenza ha portato a una crescente differenziazione", il

quale, spingendosi ancora oltre, afferma che “se le società possono essere analizzate in base al grado di divisione del lavoro raggiunto”, allora, la “modernità si è fondata sulla differenziazione, mentre la postmodernità si fonda sulla de- differenziazione”.

In generale, la de-differenziazione può essere intesa come “un nuovo *paradigma culturale*” che implica il definitivo superamento degli imperativi di razionalità propugnati dai “discorsi” prevalenti nelle teorie moderniste (o metanarrazioni), che elevavano il ruolo della divisione sociale del lavoro ad una delle maggiori conquiste della modernità. Ciò era funzione della necessità di superare gli antichi vincoli paternalistici e di proprietà che ponevano dei limiti a priori a qualsiasi forma di emancipazione o di carriera per individui o determinati gruppi sociali, discriminati ancora secondo valori ascrittivi come l'appartenenza di classe o di genere.

I partiti di massa emersi a cavallo fra il XIX e il XX secolo, seguendo l'andamento generale delle organizzazioni fordiste, sono stati caratterizzati dalla presenza di apparati burocratici ad elevato tasso di differenziazione: 1) verticale, connesso al numero di livelli gerarchici; 2) orizzontale, relativa al numero degli uffici del medesimo livello gerarchico. La suddivisione dei ruoli rifletteva uno schema di rapporti gerarchizzati e di rigidi legami verticali, atti a garantire il coordinamento di varie sotto-unità titolari di funzioni essenziali per il controllo su quelle che la letteratura organizzativa definisce “zone di incertezza”. Ciò era facilitato anche dalla relativa stabilità delle arene “rilevanti” per il partito: l'elettorato era segmentato secondo gli schemi della stratificazione sociale, coincideva per gran parte con gli iscritti, dominava le associazioni collaterali. La parabola dei partiti di massa indica chiaramente come, nelle sue fasi apicali, la quota eccessiva di burocrati- professionisti, a fronte di un ridotto sostegno della membership, si sia convertita in un onere eccessivo per l'organizzazione. D'altra parte, la burocrazia di partito era resa necessaria dal bisogno di organizzare e comunicare con un elettorato composto da migliaia di persone, che la struttura di massa

cercava di incapsulare perché alle adesioni erano connesse importanti risorse, come il finanziamento. Ad un certo punto, quindi, gli elevati costi del coordinamento centralizzato di numerose sub unità funzionali e territoriali, cessano di produrre “plusvalore” politico per il partito, costretto a rapportarsi con un elettorato sempre più incerto, volatile, fluttuante.

Gli imperativi di celerità cui le organizzazioni burocratiche si sono trovate impreparate avrebbero dunque agevolato il processo di de-differenziazione, decretando il tramonto delle grandi burocrazie dominate dal verticalismo, l’internalizzazione delle procedure e dall’elevata differenziazione dei ruoli. Di contro, l’ingresso della società postmoderna comporta un’inversione di tendenza verso il dominio di una prospettiva orizzontale, l’esternalizzazione delle attività e la fine del primato della specializzazione funzionale. Fattori di integrazione come la leadership centralizzata, la formalizzazione o l’ideologia perdono allora il loro carattere di necessità nello svolgimento delle attività routinarie del partito, in quanto “l’organizzazione fa marcia indietro ed elimina le condizioni stesse della differenziazione che per prime hanno creato il bisogno dell’integrazione”. In che misura e con quali implicazioni il processo di de-differenziazione ha influenzato il mutamento delle organizzazioni partitiche? A quali livelli dell’organizzazione ha operato maggiormente tale processo?

Fra i segnali più evidenti di questo cambiamento vi è di certo la crisi della militanza.

Nello specifico il processo di de-differenziazione comporta dal punto di vista territoriale, un alleggerimento dell’articolazione dei sub sistemi, attraverso la riduzione del numero di unità o la ricerca di formule più snelle, come i club, i circoli o i centri di aggregazione tematica. In concreto si assiste alla “sottrazione dai luoghi dell’abitare della rete organizzativa partitica” con la chiusura di parte delle sezioni/circoli e con una radicale riduzione delle attività.

Dal punto di vista funzionale (o settoriale), il processo implica una trasformazione interna ed esterna. In riferimento al primo punto, avviene una ridefinizione delle articolazioni organizzative, sia in senso orizzontale che verticale, volta a smantellare il rigido sistema di divisione del lavoro che ha caratterizzato i partiti di integrazione di massa. Tale flessibilità, talvolta conduce ad *overflow* fra le funzioni svolte dagli organismi dirigenti e la membership collocata ai diversi “cerchi” della partecipazione. Inoltre la scelta di operare una politica di contenimento dei costi ha portato frequentemente, ad esempio, all’aggregazione di funzioni organizzative, svolte tradizionalmente dai burocrati di partito, e di funzioni di rappresentanza negli organismi elettivi. Contestualmente ai fenomeni di de-burocratizzazione, si è verificata l’esternalizzazione delle mansioni un tempo svolte all’interno dei confini dell’organizzazione partitica. In quest’ottica la trasformazione del partito da “fordista a postfordista” implica, per restare nell’analogia, da una parte l’*outsourcing* di talune funzioni e le “reti lunghe di fornitura”, dall’altra un ripensamento complessivo dell’organizzazione con una *lean production* che, per rispondere ad un ambiente esterno altamente mutevole, costruisce “catene di comando corte o cortissime” e “network comunicativi agili” che perdono il rapporto con la rete territoriale periferica. I fenomeni di esternalizzazione riguardano da una parte l’aggregazione degli interessi e il *policy making* dall’altra la mobilitazione elettorale e la gestione della comunicazione politica.

Rispetto alla produzione delle policy, l’internalizzazione dei processi decisionali e l’accentramento della direzione politica delle attività nel partito cedono il passo a logiche esterne: i partiti, non più titolari del monopolio sulle attività di collegamento fra cittadini e istituzioni dello stato ridefiniscono il loro ruolo attraverso un reticolato di dipendenze costituito da legami (anche informali) con nuovi centri del potere, sia nello Stato sia nella società civile e con organizzazioni formalmente indipendenti, come

centri di ricerca, fondazioni, *think tanks*, questi ultimi in grado di identificare problemi e questioni emergenti e di produrre (a differenza dei partiti) progetti e soluzioni.

Alla luce di tale premessa, la tesi si sviluppa partendo dall'illustrazione del dibattito emerso nell'ambito della teoria sociologica dell'organizzazione per poi illustrare gli ambiti di applicabilità ai casi dei partiti. L'ipotesi generale è che l'ingresso della società postmoderna con la rivoluzione tecnologica e degli stili di vita ha stravolto la composizione di quella che un tempo era la base sociale "stabile" dei partiti, causando la crisi della militanza tradizionale. A tale crisi le organizzazioni di partito hanno risposto avviando procedure di de-differenziazione strutturale, i cui effetti più immediati si ravvisano nelle pratiche di esternalizzazione di funzioni un tempo svolte all'interno dei confini organizzativi del partito. Il concetto di de-differenziazione, di derivazione sociologica, è quindi "preso in prestito" per essere utilizzato come frame teorico per l'analisi del mutamento dei partiti.

Alla luce di questa premessa, nel primo capitolo del presente lavoro si analizzano le relazioni fra partito e ambiente organizzativo. L'importanza di definire tale ambito di relazione deriva dall'osservazione dello stretto legame fra i livelli di differenziazione raggiunti da un'organizzazione e le caratteristiche dell'universo costituito da una pluralità di attori esterni - l'ambiente organizzativo - con cui tutte le organizzazioni, dunque anche quelle partitiche, sono costrette a scambiare risorse essenziali per la stessa sopravvivenza e per il perseguimento degli scopi ufficiali. Nel caso dei partiti tali risorse sono i voti, personale politico, expertise vari, finanziamenti etc. mentre uno degli scopi primari è l'acquisizione del potere politico. Il capitolo si apre con una rassegna delle più importanti teorie sociologiche accomunate dal tentativo di spiegare i livelli di complessità organizzativa in relazione a determinate caratteristiche ambientali come il grado di incertezza, i livelli di sviluppo tecnologico, la stabilità.

Nel secondo capitolo si introduce la dialettica modernità/differenziazione post modernità/de-differenziazione. In particolare, il riferimento è a quella parte della letteratura che avvalorava l'ipotesi di una cesura fra una fase moderna, caratterizzata dalla differenziazione, dall'industrializzazione di massa e dal dominio della produzione fordista, e una fase postmoderna, che vede affermare una forma di capitalismo postindustriale, un sistema produttivo basato sul concetto di impresa flessibile e sulla de-differenziazione.

Dal punto di vista del coordinamento, le polarità modernità/post modernità, differenziazione/ de-differenziazione possono essere assimilate nella pratica organizzativa dei partiti a quella fra organizzazione gerarchica/organizzazione in network. Come si riscontra nelle organizzazioni in generale, indubbiamente il network costituisce un'alternativa alla vecchia concezione di management imperante nella fase industriale.

Il terzo capitolo è dedicato alla ricostruzione dei contributi più significativi forniti da studiosi in ambito politologico sul tema dell'evoluzione dei partiti e sulle problematiche di ordine teorico relative alla presenza di "pregiudizi" che talvolta possono inficiare una corretta analisi dell'oggetto in questione. Lo scopo è quello di mostrare come, partendo dai contributi dei classici di Ostrogorski, Michels e Duverger fino a quelli più recenti di Katz e Mair, il dibattito sulla dimensione organizzativa dei partiti si sia evoluto con la tendenza alla formulazione di modelli che sanciscono il tramonto definitivo dell'organizzazione di massa. Questo è un altro interrogativo importante in questo lavoro. Si può parlare di tramonto definitivo delle strutture di massa?

A questa argomentazione segue quella sulle probabili risposte che i partiti elaborano in termini di de-differenziazione per adattarsi e gestire in maniera adeguata le incertezze legate alla necessità di procurare risorse controllate da attori esterni ai partiti

(associazioni, lobbies, fondazioni, finanziatori). Oggi- a differenza di quanto accadeva nell'era della politica di massa- detengono un ruolo centrale non soltanto nell'influenzare i processi decisionali interni, ma anche negli esiti elettorali.

Il capitolo si chiude con una riflessione sul modello del *network party* di Heidar e Saglie.

Nel quarto capitolo si approfondiscono le dinamiche di esternalizzazione a cui ricorrono oggi i partiti e all'importanza delle nuove tecnologie nella costituzione di piattaforme orizzontali che offrono maggiore possibilità di partecipazione a soggetti che non hanno alcun legame di fidelizzazione con il partito. La prima parte è dedicata ad una riflessione sulla ricerca di soluzioni messe in atto dai partiti per arginare la crisi dei consensi attraverso le forme non convenzionali di partecipazione. Per tale ragione si illustreranno gli aspetti salienti del dibattito che oppone i sostenitori della democrazia partecipazionista a quelli che sostengono la democrazia deliberativista. Ma queste nuove forme organizzative rafforzano realmente lo stato della democrazia? L'argomentazione prosegue soffermandosi sulle modalità con cui i partiti operano la "rottura delle barriere" fra iscritti e supporter- aspetto saliente della de-differenziazione- e sulle strategie volte a rivitalizzare la partecipazione in determinati ambiti come quello della selezione del personale, la produzione delle politiche o dei programmi.

Il capitolo si chiude con la breve descrizione di alcuni casi considerati esempi rappresentativi dell'attuazione di procedure di esternalizzazione conseguenti al processo di de-differenziazione.

Ma dove stiamo andando? L'interrogativo di Heidar e Saglie può essere molto utile allo scopo di questo lavoro, che in sostanza si propone di: 1) verificare la validità del concetto di de- differenziazione per spiegare il mutamento organizzativo dei partiti

iniziato con la crisi del modello tradizionale; 2) tentare di fornire una previsione sulla evoluzione futura dei modelli organizzativi.

Capitolo I

Le relazioni fra organizzazione e ambiente

1.1 L'importanza dell'ambiente organizzativo

Nel 1982, Angelo Panebianco suggeriva che la comprensione del funzionamento delle macchine partitiche non poteva prescindere dalla consapevolezza che, al di là dei molteplici aspetti, esse sono “prima di tutto organizzazioni” (pp.10) e che pertanto “l’analisi organizzativa deve precedere ogni altra prospettiva” (ibidem).

Questa affermazione intendeva soprattutto richiamare l’attenzione sul fatto che, nonostante il notevole contributo all’arricchimento del bagaglio comune di conoscenze su determinati processi politici, le teorie dei sistemi di partito non erano comunque riuscite a gettare luce sulle logiche che governano la strutturazione delle relazioni di una pluralità di attori. Per tale ragione, a detta dell’autore, risulta utile il riferimento alle teorie delle organizzazioni complesse, in modo particolare a quelle che si concentrano sulla dimensione del potere organizzativo (Crozier e Friedberg, 1977), cui si legano i meccanismi delle attività organizzative.

Per comprendere l’evoluzione che le tradizionali strutture di partito hanno subito nel finire del XXI secolo la riflessione si sposta anche su un altro punto, che riguarda le relazioni esterne dei partiti con quello che si definisce come *ambiente*.

Nella letteratura organizzativa di stampo “modernista”¹, esso viene genericamente identificato con l’insieme di attori che costituisce l’universo esterno con il quale l’organizzazione è costretta a interfacciarsi o, per dirla con Hatch “tutto quello che sta al di là dei confini dell’organizzazione” (Hatch, 1997). La genericità di tale concettualizzazione ha spinto diversi studiosi (Hall, 1972; Thompson, 1966; Crozier e Friedberg), ridurre l’estensione semantica del termine a quella di ambiente specifico o

¹ Il significato dell’espressione sarà specificato nel paragrafo successivo.

*pertinente*². Nel caso dei partiti, l'analisi del rapporto con l'ambiente pertinente (Panebianco, 1982) è utile alla comprensione dell'evoluzione che in generale hanno subito le strutture tradizionali figlie delle società basate sul capitalismo industriale. La ridefinizione delle strutture gerarchiche in senso orizzontale e partecipativo risponde così alla necessità di relazionarsi con un ambiente mutato dalla rivoluzione tecnologica e dalla fine delle meta narrazioni ideologiche. Le mutate condizioni dell'ambiente impongono nuovi vincoli. Per funzionare e sopravvivere a queste sfide ambientali, un'organizzazione deve necessariamente utilizzare particolari risorse che non sono sempre reperibili all'interno dei propri confini. Questo significa che deve rivolgersi a soggetti esterni che le possiedono, intrattenendo con essi rapporti privilegiati, poiché da questi dipende in larga misura la capacità di raggiungere buoni livelli di efficienza. In breve, soffermarsi sulla concettualizzazione dell'ambiente con cui si relazionano i partiti è di fondamentale importanza poiché: 1) gli effetti delle relazioni con l'ambiente esercitano un'influenza decisiva non su un aspetto qualunque, ma sull'intero *ordine organizzativo* “comportando un cambiamento della struttura di autorità dell'organizzazione” (Panebianco, 1982); 2) in misura minore o maggiore (dominio/adattamento) tutti i partiti sviluppano forme di dipendenza dall'ambiente esterno, poiché da esso attingono gli *atouts* per il mantenimento della loro identità e della loro sopravvivenza in quanto organizzazioni; 3) una delle principali fonti di potere è il controllo dell'incertezza che scaturisce dai rapporti con l'ambiente. Pertanto, si trovano coinvolte in *rapporti di scambio* da cui devono trarre sufficienti vantaggi per rinnovare le risorse utilizzate e per poter attivare nuovi scambi. Questi rapporti di scambio possono essere di scambio *paritetico* o *ineguale* (a favore o a sfavore del

² A tal proposito, Crozier e Friedberg sostengono: “l'insieme degli attori sociali i cui comportamenti condizionano più o meno direttamente la capacità dell'organizzazione di funzionare in modo soddisfacente e di realizzare i propri obiettivi ... tali obiettivi sono il prodotto dei rapporti di potere e di contrattazione che strutturano il sistema di azione sottostante all'organizzazione e ai suoi scambi con gli attori all'interno del proprio ambiente pertinente” (Crozier e Friedberg, 1977, pp.112).

partito). Il partito inteso come *sistema aperto*, fonda dunque la propria sopravvivenza su questo rapporto di scambio, per tre ordini di ragioni. Primo, le risorse sono scarse o non immediatamente disponibili poiché altri soggetti le producono e le controllano imponendo dei vincoli di proprietà, di accesso giurisdizione, responsabilità etc.... Secondo, il processo di divisione sociale del lavoro/ specializzazione funzionale pone barriere al controllo diretto di esse (Ferrante e Zan, 1994).

Queste barriere, nel caso dei partiti di massa possono essere regolate da valori e credenze, rendendo difficile che un partito possa aumentare la quota di credenti contando sulla defezione della “concorrenza”³. La terza ragione ha a che fare con l’efficienza: dal punto di vista dei costi economici e organizzativi non è sempre possibile produrre all’interno dei confini dell’organizzazione le risorse utilizzate. La ricerca dell’efficienza spinge dunque un partito a stabilire quali mansioni può svolgere al proprio interno e quali invece conviene acquistare direttamente all’esterno.

1.2 Le proprietà dell’ambiente organizzativo

Cosa si intende per ambiente organizzativo? Può essere concettualizzato come un’entità monolitica? Quali proprietà consentono di definirlo più accuratamente? Nonostante le definizioni minimaliste elaborate da alcune prospettive (Hatch, 1997), l’ambiente è costituito da una “serie di sistemi o sottosistemi strutturati in modo molto diverso e presenta pertanto una serie di problemi specifici che devono essere risolti da attori organizzativi altrettanto specifici.” (Crozier e Friedberg, 1977:111). Nell’ambito della letteratura organizzativa non emerge una definizione univoca di ambiente, ma

³ Con questo si vuole dire che nella fase della politica di massa la competitività fra i partiti era limitata nella misura in cui la scelta degli elettori rispondeva al perseguimento di mete ideologiche. Difficilmente, ad esempio, un partito di matrice cristiana poteva mirare- per allargare il numero dei propri sostenitori- alla conquista di una parte di membri appartenenti ad un partito marxista.

un'analisi delle proprietà più rilevanti, come il grado di incertezza, i livelli di complessità, la stabilità, l'ostilità, il tasso di cambiamento.

Fra esse, secondo Panebianco (1982: 380) “la dimensione più sistematicamente esplorata dalla teoria organizzativa è il grado di incertezza” poiché maggiore è il controllo che la leadership esercita sull'ambiente esterno, maggiori saranno le probabilità di convertire tale controllo in una delle principali risorse (atouts) del potere organizzativo”.

L'incertezza può essere considerata come una proprietà naturale del sistema di relazioni con l'ambiente poiché con esso l'organizzazione sviluppa rapporti di dipendenza e di scambio per poter garantire lo svolgimento di attività connesse al perseguimento dei fini dell'organizzazione. Tale possibilità, dipende in larga misura dal controllo che i leader hanno su queste zone di incertezza, ovvero ambiti di imprevedibilità.

Da un punto di vista strettamente analitico, il grado di incertezza ambientale può essere individuato attraverso la relazione con alcune proprietà specifiche: *complessità, tasso di cambiamento e stabilità*.

Un ambiente può essere definito complesso quando l'elevata eterogeneità delle sue componenti lo rendono poco prevedibile (Crozier e Friedberg, 1977). In questo senso, dunque, la complessità diventa sinonimo di imprevedibilità. Questi fattori possono esercitare una forte pressione per l'organizzazione, mettendo i leader in difficoltà perché non hanno a disposizione le informazioni necessarie per prendere decisioni in modo razionale (Hatch, 1997). A queste pressioni ambientali i partiti possono rispondere in diversi modi, ad esempio aumentando (o diminuendo) i livelli di differenziazione dei ruoli organizzativi per assicurare maggiore controllo dell'incertezza, oppure affidando ad alcuni attori organizzativi specifici (relè) la gestione delle relazioni con determinati segmenti ambientali. La loro posizione nell'organizzazione è strategica e acquisisce una certa autorevolezza perché ad essi è

affidato il compito di rilevare le informazioni sulla base delle quali l'organizzazione elaborerà parte delle proprie strategie.

Da questo punto di vista, dunque, assumono il ruolo di “riduttori di incertezza” poiché permettono all'organizzazione di massimizzare le proprie prestazioni. Nel caso dei partiti di massa, ad esempio, il confronto con un'arena elettorale prevedibile perché caratterizzata dall'affiliazione ideologica, produceva livelli di complessità ambientale ridotti. Al contrario, i partiti di oggi (postmoderni/ de-differenziati) si confrontano con una complessità aumentata dalla volatilità e dalla continua competizione con le altre forze politiche su ciò che un tempo era considerato l'esclusivo “territorio di caccia” di un partito.

La seconda proprietà, il tasso di cambiamento, definisce la rapidità con cui l'insieme degli attori sociali che costituisce l'ambiente di riferimento (pertinente) subisce modifiche alterando il sistema –più o meno- stabile di relazioni con l'organizzazione. In “The Casual Texture of Organizational Environment” (1965) di Emery e Trist il tasso di mutamento viene assunto come criterio tipologico per la definizione di quattro livelli di complessità ambientale: a) placido e casuale, b) placido e compatto, c) perturbato e reattivo, turbolento. Ad un estremo di questo continuum è possibile immaginare una situazione di massima prevedibilità e controllo dell'incertezza, che porterà l'organizzazione ad adottare soluzioni strutturali meno complesse. All'altro estremo, in presenza di un ambiente turbolento, la rapidità con cui gli elementi che costituiscono l'ambiente sono soggetti a cambiamento produce instabilità ambientale poiché “aumenta l'incertezza relativa dei processi decisionali” (Crozier e Friedberg, 1977).

Anche in questo caso si verifica un aumento della quota di quello che viene definito personale di confine, connesso ad una maggiore richiesta in seno all'organizzazione di attori in possesso di particolari competenze, relazioni personali o altre abilità

specifiche, che consentano l'elaborazione di una strategia di successo per il controllo dell'incertezza. Questo processo è ovviamente complicato dai livelli di conflittualità che in questi casi pervadono l'organizzazione (partito), che tenderà ad inglobare diverse posizioni al suo interno, minando in primis il grado di coesione della leadership.

La stabilità individua i diversi livelli di imprevedibilità ambientale con cui si relazionano i partiti. Secondo Panebianco (pp.382) "l'instabilità ambientale aumenta l'incertezza e si riflette sull'organizzazione producendo una divaricazione fra le sue componenti interne, aumentando la conflittualità e la contrapposizione fra linee politiche divergenti". Questa proprietà è inversamente proporzionale al tasso di cambiamento, cioè in condizioni di elevata stabilità un ambiente sarà meno soggetto a cambiamenti repentini, aumentandone di conseguenza la possibilità di prevedere eventuali sviluppi non previsti; in parole povere, a ridurre le fonti di incertezza.

1.3 Il dibattito teorico

L'interesse per l'ambiente organizzativo (dei partiti politici) come strumento di analisi nell'ambito delle scienze sociali si deve alla prospettiva sistemica. Il suo merito principale è stato quello di capovolgere la visione classica che concepiva le organizzazioni come sistemi chiusi, fino a quel momento influenzata dalle pioneristiche teorie sul management dell'età moderna. Secondo questi studi i processi che spingono le organizzazioni ad adottare determinate strutture obbediscono prevalentemente a logiche interne (Scott, 1992).

Al contrario, secondo la teoria dei sistemi aperti le organizzazioni ricevono input di energia che trasformano in output e nuovamente in input attraverso scambi materiali fra organizzazione ed ambiente.

Seguendo la ripartizione della Hatch⁴ (1999) gli approcci della letteratura sulle relazioni fra organizzazione e ambiente possono essere ricondotti a due prospettive generali, quella modernista e quella postmodernista. Secondo la visione modernista, organizzazione e ambiente sono entità distinte, separate da confini rigidi. L'ambiente condiziona la performance organizzativa costringendo l'organizzazione ad elaborare risposte ai numerosi input che da esso provengono, pena la sua stessa sopravvivenza. Le relazioni organizzazione-ambiente sono dunque concepite come un rapporto di dipendenza (delle prime dalle seconde) dominato dall'incertezza che i leader hanno quando devono elaborare outputs sulla base delle domande provenienti dall'ambiente. Tali proprietà ambientali determinano i tassi di differenziazione e disciplinano l'azione organizzativa (Hatch, 1997).

La prospettiva postmoderna al contrario rifiuta l'assunto secondo cui i confini tra organizzazione e ambiente siano sempre distinguibili. La problematicità insita nella separazione fra queste due entità ha infatti portato all'affermazione del concetto di organizzazione *boundaryless*, cioè senza confini, "introducendo nuove forme organizzative come il modello di *network* e organizzazione virtuale" (Hatch, 1997:62). Nella concezione postmoderna infatti, il focus della ricerca si sposta dall'analisi dei rapporti fra due entità diverse (organizzazione-ambiente) al *reticolo interorganizzativo* nel quale una pluralità di arene fra loro interdipendenti coopera al fine di scambiare gli "atouts" indispensabili e la cui sfera di attività è relegabile all'interno di confini sempre più sfumati, rendendo problematica la distinzione fra organizzazione e ambiente. Nel network interorganizzativo determinati soggetti, ad esempio elettori, professionisti-sondaggisti, esperti di comunicazione e marketing-, sindacati, movimenti sociali, gruppi non partitici espressione di interessi generali, instaurano legami che rappresentano i canali attraverso cui vengono "scambiate risorse, informazioni,

⁴ Oltre a queste due prospettive l'autrice considera anche quella interpretivista.

opportunità, influenze”. Nell’ottica modernista, il problema principale dell’analisi del network è tracciare il confine fra ambiente e organizzazione. Poiché anche i network possono essere considerati sistemi aperti, “la scelta di quale elementi includere nell’ambiente può rivelarsi arbitraria” (Hatch, 1997: 65).

A tal proposito Hatch (1997) sottolinea che gran parte della produzione teorica si deve alla prospettiva modernista, mentre il post-modernismo è ancora lontano dal fornire un apporto significativo alla teoria dell’organizzazione per la spiegazione del rapporto fra organizzazione e ambiente.

Ho già specificato che l’analisi della dimensione organizzativa dei partiti è l’oggetto centrale del presente lavoro. Per comprendere l’evoluzione che ha segnato le organizzazioni tradizionali di partito ritengo fondamentale ripercorrere le tappe salienti della letteratura organizzativa, soprattutto quella di matrice sociologica. Il riferimento specifico è all’insieme di approcci che si sono concentrati sulle relazioni con l’ambiente organizzativo per spiegare i tassi di differenziazione raggiunti da un’organizzazione.

1.4 Le fasi dell’approccio modernista

Lo studioso neoistituzionalista Richard Scott (1992), ha operato una periodizzazione distinguendo tre fasi significative per lo studio sociologico delle organizzazioni.

1.4.1 Prima fase

Attraversa il ventennio dagli anni ’40 agli anni ’60 e si concentra sullo studio delle organizzazioni come sistema chiuso e indipendente rispetto alle altre entità sociali. Per la prima volta le organizzazioni si impongono come unità di analisi di una nuova area di investigazione e probabilmente per tale ragione gli studiosi di allora manifestarono tutto il loro interesse nel dimostrare la validità di tale strumento. Tutto ciò, secondo

Scott, avrebbe spinto a concentrarsi su tutti gli elementi che caratterizzavano le organizzazioni al loro interno, allo scopo di differenziarle da altre tipologie di entità collettive. In questo senso, le organizzazioni sono state considerate “ne mere aggregazioni di membri individuali ne sub unità chiuse di un più largo sistema ma, piuttosto, entità capaci di esprimere un’azione autonoma” (Scott, 1992: 155). Fra gli studiosi più rappresentativi del periodo, March e Simon (1958) sostenevano che l’elevata specificità delle strutture e le modalità di coordinamento che caratterizzano le organizzazioni (contrariamente alle diffuse e variabili relazioni fra organizzazioni e individui non organizzati) consentono di trattare l’organizzazione come unità sociologica alla stessa stregua di un organismo individuale in biologia. Secondo questa interpretazione, sono i processi interni, e non i rapporti di scambio con l’esterno, a determinare struttura e comportamento organizzativo (in questo punto Scott dice che nonostante i limiti queste teorie hanno posto luce su un interessante campo di ricerca).

1.4.2 Seconda fase

È stata caratterizzata dalla nascita di un filone di studi denominato teorie delle contingenze. L’ambiente, fino a quel momento decisamente ignorato, emerge come uno dei requisiti imprescindibili per l’analisi organizzativa. L’ipotesi di fondo che accomuna le diverse scuole di pensiero delle contingenze strutturali (circa quattro) riguarda la dipendenza delle organizzazioni da tre fattori principali: ambiente, livello di tecnologia e dimensioni (Blau, 1955, 1970; Hall, 1963).

L’approccio della contingenza nasce all’interno della Tavistock Institute di Londra si sviluppa a partire dagli anni ’60 a Birmingham con il Gruppo di Aston per poi diffondersi nelle università americane di Harvard Business School a Boston e in quella di Chicago. Sebbene molto criticate, è innegabile la portata rivoluzionaria di queste ricerche nello studio delle organizzazioni. Tale prospettiva si articola sulla base di due

principi generali: 1) per la prima volta la dipendenza dell'organizzazione dal suo ambiente si pone al centro dell'attenzione della comunità scientifica, 2) le organizzazioni complesse sono *sistemi aperti* che si relazionano continuamente con tutto quello che risiede all'esterno di esse. Nell'elaborazione del concetto di sistema aperto, i contingentisti mutuarono dal biologo Ludwig von Bertalanffy (1951) le categorie che consentono di identificarlo come un insieme di sottosistemi interdipendenti.

Le dinamiche di interazione reciproche contribuiscono a rendere l'organizzazione-sistema capace di cogliere gli stimoli provenienti dall'esterno (inputs) al fine di elaborare strategie flessibili che gli consentano di fornire le risposte (outputs) cercando di ottenere un certo grado di efficienza nei risultati. L'ultimo anello di questa catena è la retroattività imposta dal feedback, attraverso cui le risposte elaborate si convertono in nuove domande (inputs) per l'organizzazione. Gli strumenti che un sistema utilizza per interagire con il proprio ambiente, captando le sfide e le opportunità da esso provenienti, sono rappresentati principalmente dai livelli di differenziazione e integrazione che caratterizzano la complessità strutturale delle organizzazioni. Secondo questa logica, quindi, più un'organizzazione è capace di raggiungere elevati livelli di differenziazione strutturale, più si rivelerà adeguata a fronteggiare le pressioni e l'incertezza derivanti da un ambiente in continuo mutamento.

Nella strutturazione dei processi decisionali ad esempio, le variabili che influenzano i comportamenti delle unità dell'organizzazione possono essere di diversa natura (sociali, tecnologiche, economiche, istituzionali) e concomitanti anche se, in base alle finalità di una data organizzazione o a un periodo particolare, ve ne saranno alcune più influenti di altre. Il raggiungimento di certi livelli di efficienza dipenderà allora da come si combinano e coordinano le attività delle unità del sistema, il cui equilibrio dipende dal fatto che "se cambiano le condizioni che consentono ad un elemento

l'espletamento di certe funzioni, devono necessariamente cambiare anche quelle dell'unità con cui si relaziona" (Emery e Trist, 1965). La ricchezza di spunti offerti dalla prospettiva contingentista si deve molto probabilmente al fatto che all'interno di essa si sono sviluppati diversi focus di ricerca. Di seguito ne illustreremo alcuni fra i principali. Un primo nucleo è quello che pone l'attenzione sulla *dimensione ambientale* e fa capo ai lavori di Tom Burns e Stalker (1961), i quali hanno tentato di spiegare come le burocrazie sviluppano le loro strategie di adattamento a diversi tipi di ambienti. Dopo uno studio approfondito su diverse imprese economiche britanniche- utilizzando per primi le categorie interpretative prese in prestito dalla biologia- gli studiosi giungono all'elaborazione di due idealtipi organizzativi che, a loro volta, tendono a configurarsi attraverso l'interazione con una certa tipologia di ambiente.

Il primo è il *modello meccanico* di organizzazione, caratterizzato da un organigramma complesso, elevati livelli di differenziazione e specializzazione dei compiti. La ripartizione delle funzioni in questo tipo di organizzazione risponde ad esigenze di produzione di massa, le cui attività si svolgono prevalentemente all'interno dei rigidi confini dell'organizzazione. La strutturazione dei processi decisionali risulta accentrata nelle mani della leadership che si trova ai vertici di un organismo piramidale gerarchizzato nella quale le funzioni e le conoscenze più importanti sono collocate ai gradini superiori. I flussi di comunicazione dai livelli più alti a quelli più bassi sono molto deboli e il grado di autonomia decisionale dei subordinati è molto ristretto.

Il *modello organico* rappresenta la tipologia opposta di organizzazione. In esso prevale una divisione flessibile e informale. Le conoscenze legate alla sperimentazione e all'innovazione non appartengono solo ai livelli superiori, ma sono rintracciabili in qualsiasi punto della gerarchia. I flussi di comunicazione, più rapidi e informali, scorrono attraverso un asse orizzontale e sono di natura consultiva. In questo modello, dunque, i principi di autorità e influenza che governano le procedure a cui i leader

ricorrono per giungere a decisioni complesse, vengono smorzati. Essi non sono più adeguati a descrivere le relazioni oggettive fra i vari sottosistemi organizzativi. Minano alla base il concetto fordista di “catena di comando” attraverso la quale le decisioni prese dai capi vengono imposte ai subordinati attraverso una rigida gerarchia verticale, che non lascia spazio alla possibilità di discutere o apportare contributi innovativi alle unità che risiedono ai livelli inferiori.

L’assumere una forma meccanicistica o organicistica, non è legato a particolari caratteristiche dell’organizzazione, ma può essere considerato una strategia di adattamento alle condizioni imposte dall’ambiente esterno. In particolare, la forma meccanicistica è tipica degli ambienti *stabili*, nel senso che sono prevedibili e non soggetti a fluttuazioni improvvise nel mercato e, di conseguenza, a basso grado di incertezza. In questo caso, l’organizzazione del lavoro predilige la routinizzazione e la standardizzazione delle procedure, poiché le attività da svolgere sono stabilite e pianificate in previsione dell’assenza di cambiamenti a breve termine. Ambienti che invece possono mutare repentinamente vengono denominati *instabili* e richiedono maggiore flessibilità e capacità di adattamento.

Anche il contributo di Paul Lawrence e Jay Lorsch (1967) ha cercato di spiegare la complessità delle strutture moderne in ragione della variabile ambientale. Gli studi condotti presso la Business School di Harvard si sono principalmente concentrati sull’analisi dell’impatto ambientale sulle organizzazioni d’impresa in termini di prevedibilità-imprevedibilità. La validità del loro contributo sta nell’aver evidenziato che gli ambienti non sono totalmente prevedibili o imprevedibili, ma possono essere costituiti da aree di prevedibilità differenti. Nella loro ricerca individuarono tre settori ambientali, quello tecnico, quello commerciale e quello scientifico e i dipartimenti di un’azienda preposti alla gestione di questi settori (tecnico/ dipartimento produzione, commerciale dipartimento/ promozione e vendita, scientifico ricerca e sviluppo) l’esito

della ricerca confermò l'ipotesi centrale secondo cui al differente tasso di prevedibilità ambientale corrispondono differenti strutture organizzative dei dipartimenti considerati. In poche parole, la struttura di un'impresa può prevedere diversi modelli organizzativi, legati alle specifiche caratteristiche dell'ambiente con cui i dipartimenti si trovano ad interagire. Le conclusioni a cui giunsero gli autori permisero di verificare che a più alti livelli di incertezza ambientale corrispondevano strutture meno formalizzate; tanto più i dipartimenti sono differenziati tanto maggiore sarà la probabilità di efficienza nei risultati (successo economico). Secondo gli autori inoltre, le organizzazioni (nello specifico imprese economiche) si caratterizzano per una dialettica costante fra differenziazione e integrazione. Una maggiore complessità delle strutture interne in termini di differenziazione, produce automaticamente una maggiore necessità di meccanismi di integrazione, poiché diventa necessario controllare le tendenze centrifughe che derivano dai conflitti che attraversano i sistemi ad elevata divisione del lavoro. In conclusione, gli studiosi affermarono che la relazione fondamentale fra le variabili esterne (incertezza, vincoli ambientali) e i livelli di differenziazione/integrazione dei ruoli condizionano struttura e performance organizzativa, ma dipendono a loro volta dalle caratteristiche dell'ambiente e dai problemi che pone all'organizzazione.

Il secondo nucleo di ricerca appartenente alla teoria della contingenza è quello che valorizza il ruolo della *tecnologia*. Fra gli esponenti principali di questo approccio, Joan Woodward (1965). La studiosa operò una distinzione tipologica all'interno dei sistemi produttivi, tenendo in considerazione sia il particolare momento storico in cui si sono sviluppati sia il tipo di tecnologia impiegata rispetto alla natura dell'impresa. A seguito di uno studio realizzato attraverso un esteso campione di aziende inglesi-giunse a stabilire tre tipologie di sistema produttivo- tecnologico: 1) la produzione in piccola serie; 2) la produzione di serie o di massa; 3) la produzione di processo. Alla

fine del proprio studio la Woodward giunse a concludere che il grado di complessità/prevedibilità delle tecnologie impiegate nel processo produttivo erano correlate positivamente al numero dei livelli gerarchici e alla dimensione dei quadri dirigenti. La posizione di Charles Perrow (1972) abbraccia punti di vista analoghi. Il ruolo della tecnologia è cruciale nella determinazione dei processi interni di un'organizzazione e, inoltre, è una risorsa indispensabile, che le varie organizzazioni utilizzano in base alle loro caratteristiche e nei termini di utilità soggettiva. L'importanza che Perrow attribuisce alla variabile tecnologica è ben evidenziata da alcuni lavori sviluppati negli anni '60 mirati all'elaborazione di un sistema comparativo per lo studio delle organizzazioni.

Il terzo nucleo di ricerca, da cui emerge la prospettiva quantitativa - strutturale, identifica nella *dimensione organizzativa* la variabile che principalmente determina le condizioni strutturali di un'organizzazione (Blau, 1970; Pugh 1969; Hickson, 1969; Child, 1972). Nel suo pregevole contributo volto alla costruzione di una teoria formale della differenziazione, Blau ha cercato di sfatare la convinzione secondo cui le grandi organizzazioni sono sempre caratterizzate da gigantismo burocratico. Da un lato, l'autore afferma che all'aumentare delle dimensioni è direttamente collegato un accrescimento dei tassi di differenziazione verticale (numero dei livelli gerarchici) ed orizzontale (numero degli uffici dello stesso livello gerarchico).

In un primo momento, la crescita della differenziazione strutturale farebbe aumentare la necessità di coordinamento e quindi degli apparati burocratici addetti alle funzioni amministrative. In una fase successiva della ricerca, lo studioso ha avuto modo di raffinare le ipotesi di lavoro, pervenendo a riscontrare la presenza di "effetti contraddittori" della dimensione sul tasso di burocratizzazione. La dimensione, quindi, influirebbe in due modi diversi: per un verso, più grandi dimensioni implicano una differenziazione strutturale più ampia. Di conseguenza, un aumento nel tasso di

divisione del lavoro determina una maggiore necessità di coordinamento, favorendo la tendenza all'espansione della componente amministrativo-burocratica dell'organizzazione. Per l'altro verso però, l'aumento delle dimensioni sortirebbe l'effetto opposto. Seconda la logica dell'economia di scala, al di là di certe soglie dimensionali non è più necessario aumentare la quota degli amministratori poiché subentra un livello di omogeneità delle mansioni tale da necessitare di minore coordinamento. Secondo l'autore essi possono essere definiti meccanismi di "autoregolazione" che- limitando lo sviluppo della dimensione organizzativa- intervengono a moderare l'effetto di differenziazione strutturale e permettono di evitare che i benefici di una maggiore differenziazione siano annullati da un aumento dei costi di coordinamento amministrativo.

Ultimo nucleo di ricerca evidenziabile è quello appartenente all'approccio strategico, nel quale l'attenzione viene spostata sulla correlazione fra l'assetto di un'organizzazione e le strategie (W. H. Newman, J. P. Logan, 1971). Nello specifico, gli esponenti di questo approccio basano le loro riflessioni sulle relazioni fra le caratteristiche specifiche di un'azienda e quelle del mercato in cui opera, con particolare attenzione ai livelli di competitività raggiunti nell'ambito del settore nonché alle relative strategie decisionali.

Con questa breve rassegna ho cercato di evidenziare come, all'interno di una più ampia prospettiva denominata teoria della contingenza, i livelli di prevedibilità ambientale, della tecnologia e le dimensioni vengano considerate variabili decisive per quella che Panebianco definisce la fisionomia organizzativa, cioè il tasso di divisione del lavoro, il numero di livelli gerarchici e il tasso di burocratizzazione. Nonostante il notevole contributo di questo approccio all'avanzamento della teoria dell'organizzazione, esso è stato duramente criticato. In particolare, per il determinismo con cui vengono concepiti rigidi nessi causali fra la variabile dipendente, cioè la fisionomia organizzativa, e la

variabile indipendente, cioè ambiente, tecnologia e dimensione⁵. In realtà, non bisogna dimenticare il margine di autonomia di cui godono i leader e dei giochi di potere interni (Crozier e Friedberg, 1977; Panebianco, 1982) interni all'organizzazione che sfuggono in buona parte a pressioni e condizionamenti di origine esterna.

Di conseguenza, e questa è la seconda critica, non emerge il ruolo delle organizzazioni in quanto entità attive, che dispongono di un ampio margine di scelta relativo alle strategie di risposta alle pressioni ambientali. Ad esempio, un'organizzazione può decidere sul tipo di tecnologia da utilizzare, quali canali rivolgersi per il reclutamento del personale in base a strategie elaborate a seconda di esigenze precise in un dato momento.

1.4.3 Terza fase

L'ultima fase significativa per gli studi sociologici sui rapporti organizzazione ambiente si apre sul finire degli anni '70, mostrando un interesse particolare per i *processi di cooperazione* che spingono varie organizzazioni a collaborare al fine di scambiare risorse. Fra i principali contributi bisogna sicuramente annoverare la *teoria della dipendenza dalle risorse*, *l'ecologia delle popolazioni* e la *teoria neoistituzionalista*.

Il riferimento più importante della **teoria della dipendenza delle risorse** è l'opera "The External Control of Organizations" di Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik (1978).

L'assunto principale di questa teoria è, come per i contingentisti, che l'ambiente

⁵ Al riguardo si ritiene opportuno citare ancora una volta Crozier e Friedberg (1977: 109) "non esiste alcun determinismo, alcun automatismo. L'insieme strutturato di rapporti umani che sottende ed anima l'organizzazione non è modellato da vincoli situazionali. Esso obbedisce alla propria logica, ha una propria razionalità, poiché corrisponde ad un insieme di rapporti di potere articolato in forma di giochi entro i quali attori relativamente autonomi perseguono i loro interessi divergenti e negoziano la loro partecipazione all'insieme. In base alle funzioni che essi assolvono e alle fonti di potere che controllano, tali attori saranno spontaneamente indotti ad agire in modo che le soluzioni adottate per risolvere i problemi posti dalla tecnologia, dall'ambiente, in breve dalla situazione, siano compatibili almeno con la conservazione della loro capacità di negoziazione in seno all'organizzazione. In altri termini, la percezione di tali problemi e la risposta che ad essi verrà data saranno funzione delle strategie degli attori nei giochi cui essi partecipano in seno all'organizzazione e ai loro rapporti con l'esterno".

esercita un controllo sull'organizzazione influenzandone processi e strutture, ma si focalizzano sul ruolo e le strategie assunte da coloro che prendono le decisioni (i manager) per emanciparsi da tale dipendenza. Secondo gli autori, una volta che i decisori hanno compreso le relazioni di potere tra le organizzazioni e gli altri attori che fanno parte dello scambio, saranno in grado di capire con anticipo quali risorse possono maggiormente influenzare l'organizzazione. In pratica, mentre gli esponenti della teoria della contingenza erano mossi dall'interesse di comprendere i motivi per cui certe forme organizzative si sviluppino in ambienti con caratteristiche precise, i teorici delle dipendenze si sono concentrati sulle strategie elaborate dai capi per l'accaparramento di risorse fondamentali e per stringere alleanze con attori decisivi all'interno del network per il controllo di esse. Tutto questo, per guadagnare la possibilità di dominare il proprio ambiente organizzativo. Il controllo delle dipendenze è determinato dalla capacità di fare da contrappeso al potere di quei fattori ambientali su cui tali dipendenze si basano. Questo implica una precisa conoscenza su chi o che cosa esercita maggiore influenza su queste risorse. Sulla base di tali elementi, le organizzazioni cercheranno il modo di limitare questa dipendenza, ad esempio ricorrendo a diversi attori ambientali e quindi sviluppando nuove dipendenze.

A tal proposito Pfeffer e Salancik mostrano che se un'impresa si fornisce di materie prime da più fornitori, il potere di ognuno di essi risulterà notevolmente ridotto. Qualora questa strategia non fosse possibile⁶, il ricorso a pratiche di esternalizzazione e di appalto diventa molto frequente. Altre strategie per arginare la dipendenza dai fornitori esterni possono essere le *joint ventures* (sia fra fornitori e organizzazioni sia per la gestione delle relazioni fra organizzazioni rivali), quelle che portano a sviluppare relazioni personali con i membri dell'organizzazione che controlla le risorse, oppure di rapporti istituzionali, facendo parte ad esempio dell'organismo direttivo

⁶ Come ad esempio nei sistemi *Just In Time* nei quali cambiare i fornitori comporta costi elevati.

dell'organizzazione con cui avviene lo scambio. Quello che emerge chiaramente da questa prospettiva, è che l'elaborazione delle strategie per controllo di questa dipendenza ambientale richiede un attento monitoraggio dell'ambiente, individuando in primo luogo quali sono le risorse cruciali per un'organizzazione e, secondo, chi le detiene nell'ambito del sistema di relazioni.

Nella **teoria ecologica delle popolazioni** viene ribadito il potere che l'ambiente esercita sulle organizzazioni e la dipendenza da esso per l'acquisizione di risorse necessarie. Tuttavia, in questa prospettiva l'unità di analisi principale non è più l'organizzazione, bensì l'ambiente. Dall'analisi di singole organizzazioni si passa a quella di interi gruppi di organizzazioni, definiti come *nicchie ecologiche*, in competizione fra loro (Aldrer e Pfeffer, 1978). Una nicchia configura infatti un insieme formato da quelle risorse da cui dipendono un gruppo di organizzazioni concorrenti. Nonostante le somiglianze con il network interorganizzativo, una nicchia è differente in quanto non si riferisce alla totalità degli attori coinvolti nel flusso di scambio che contribuiscono a sostenere le attività. Semplicemente, identifica il gruppo di organizzazioni che competono all'interno per guadagnare le stesse risorse.

L'ambiente non viene considerato come un'entità omogenea, ma come l'insieme di zone diverse, rappresentate dalle nicchie. Le ricerche svolte da Micheal Hannan e John Freeman (1977) - gli esponenti più rappresentativi di questa teoria- si concentrarono sulla comprensione dei vantaggi di organizzazioni che assumono determinate forme rispetto ad altre appartenenti alla stessa nicchia. In particolare gli autori cercarono di chiarire come diverse forme organizzative si fossero sviluppate in determinati settori, giungendo alla conclusione che erano soggette a diverse pressioni provenienti dagli svariati ambienti di riferimento. Secondo queste interpretazioni le nuove forme organizzative si sviluppano sia in seguito a mutamenti ambientali sia dall'apprendimento di nuove abilità da parte delle organizzazioni preesistenti.

L'ambiente, opera una selezione delle organizzazioni ritenute più adeguate a soddisfare le proprie esigenze, e concede loro risorse di ogni tipo. In quest'ottica, le organizzazioni che trarranno maggiore vantaggio sono quelle capaci di apprendere più rapidamente dall'esterno, adattando di conseguenza la struttura formale e le modalità di svolgimento delle attività.

In ultimo, il contributo fornito dalla **scuola neoistituzionalista** (su cui intendo soffermarmi di più) rappresenta un passo decisivo nell'evoluzione del dibattito teorico sulle relazioni fra organizzazione e ambiente. Essa si distingue perché sposta l'attenzione sulle cornici istituzionali in cui le organizzazioni esercitano, "mentre i comportamenti, le vicende e le strategie di queste ultime vengono esaminate come imputabili ai condizionamenti di quelle cornici" (Bonazzi, 2000, VII).

Punto di partenza della riflessione neoistituzionalista è che l'ambiente esercita un'influenza sulle organizzazioni, che rispondono più o meno passivamente agli stimoli provenienti dall'esterno. Le relazioni fra organizzazioni e ambiente vengono quindi inquadrare nell'ambito di un processo di adattamento (delle prime ai secondi) in risposta alle pressioni che l'ambiente esercita sull'organizzazione. Oltre agli imperativi tecnici o economici, le organizzazioni sono costrette, per controllare al meglio l'incertezza, a sottostare anche a quelli di tipo sociale e culturale. Tali pressioni in sostanza, spingono le organizzazioni ad adottare determinate strutture e processi per garantire il raggiungimento degli scopi organizzativi. Anche in quest'ambito si possono distinguere diversi focus di ricerca. Il primo, è quello che ha cercato di indagare sulla straordinaria somiglianza fra diverse forme organizzative. Il vecchio istituzionalismo di Selznick aveva evidenziato come le organizzazioni elaborano risposte per fronteggiare pressioni esterne dettate in larga misura dai valori imperanti in una determinata società. I neoistituzionalisti cercano di andare al di là del semplice riconoscimento delle basi sociali e culturali delle istituzioni, cercando di descrivere i processi attraverso i quali le

organizzazioni si istituzionalizzano, radicandosi nel contesto di appartenenza fino a diventare pratiche permanenti e date per scontate. Per tale ragione in questi studi assume un ruolo fondamentale il concetto di *istituzionalizzazione*, definita “il processo attraverso cui le azioni vengono ripetute e acquistano un significato condiviso sia da chi le compie che dagli altri” (Scott, 1992, trad. it 1994). In poche parole, l’insieme di pratiche e di ruoli si fondono con i valori e le credenze nei contesti di appartenenza, configurando modelli di azione legittimi per tutti i suoi componenti (Meyer, Rowan, 1977). Di certo tale accezione del termine risente dell’influsso dell’opera di Berger e Luckmann, secondo i quali le pratiche e i modi di agire istituzionalizzati dopo essersi “routinizzati” diventano per l’immaginario collettivo “il modo migliore di risolvere un determinato problema.” (Berger e Luckmann, 1969). L’influenza dei due autori nel pensiero neoistituzionalista è evidente, proprio perché sono stati i primi ad affermare che, sebbene esistano diversi modi per perseguire determinati obiettivi, solo quelli considerati più legittimi si impongono come prassi nella società. “Il merito dei primi neoistituzionalisti è stato quello di rifiutare le spiegazioni basate sul modello dell’attore razionale, secondo cui le strutture organizzative più diffuse sono quelle più efficienti. Per fare ciò presero come riferimento i diversi contributi e ricerche (Dalton, 1959; Downs, 1967), che avevano dimostrato come da una parte le organizzazioni continuino ad adottare determinate strutture formali, in particolar modo quelle riconducibili ad un’organizzazione burocratica del lavoro, e dall’altra spesso agiscono in maniera diversa da quanto prevista da esse, reputandole inadatte al raggiungimento dei propri fini. La discrepanza fra organizzazione formale ed informale era ormai nota nel dibattito organizzativo, tuttavia nessuno era riuscito a dare una spiegazione teorica convincente ed alternativa al modello dell’azione razionale applicato alle organizzazioni”. A tal proposito, John Meyer e Bryan Rowan in “Formal Structure as Myth and Ceremony” (1977) osservano come le organizzazioni sorte nella fase

moderna abbiano sviluppato la tendenza ad assumere strutture formali ad elevata differenziazione e sempre più simili tra loro, non perché più adatte a relazionarsi con ambienti divenuti complessi, ma semplicemente perché istituzionalizzate. In questo senso gli autori sovvertono l'assunto weberiano secondo cui nella società industriale solo le azioni giudicate razionali dalla collettività acquisiscono una legittimità tale da diventare istituzioni. L'esempio più rappresentativo è quello delle strutture burocratiche, definite da Meyer e Rowan come "miti razionali", ovvero un set di regole istituzionali che concorrono a stabilire relazioni di causa-effetto tra azioni e risultati organizzativi, strutturando le istituzioni moderne secondo determinati canoni di legittimità sociale. Proprio il concetto di *legittimità sociale* può essere considerato uno dei contributi teorici più significativi forniti dalla prospettiva neoistituzionalista. In particolare, viene considerata una risorsa di entrata alla stessa stregua delle materie prime, capitale, forza-lavoro, utilizzate come input dal modello organizzativo dei sistemi aperti.

Successivamente, sulla scia dagli studi di Meyer e Rowan, gli autori Walter Powell e Paul DiMaggio, nell'opera "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" (1983) approfondiscono il concetto di isomorfismo organizzativo per spiegare le cause che hanno portato alla diffusione delle strutture burocratiche formali nella società capitalistica. Una svolta in questo filone di studi è stata impressa dall'elaborazione del concetto di *campo organizzativo*, definito come "l'insieme di organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale" (DiMaggio, Powell, 1983:21). Nella visione degli autori un campo organizzativo delimita un sistema di interazione più o meno stabile fra diverse organizzazioni il cui rendimento in termini di efficienza diventa strettamente legato a questi rapporti di dipendenza. Queste relazioni conducono organizzazioni in principio differenti ad assumere modelli organizzativi simili.

L'esigenza di specificare con più accuratezza il concetto di isomorfismo organizzativo ha condotto gli studiosi ad un'ulteriore suddivisione in *competitivo* e *istituzionale*. Quando le organizzazioni vogliono aumentare il tasso di competitività sul mercato tenderanno a quello competitivo. Quando invece vogliono ottenere maggiore legittimità sociale e potere politico tenderanno a quello istituzionale. Le pressioni (istituzionali) ambientali che hanno provocato l'isomorfismo istituzionale in epoca moderna, portando all'affermazione delle strutture burocratiche vengono distinti da DiMaggio e Powell in coercitive, normative e mimetiche.

Le *pressioni istituzionali coercitive* sono quelle che spingono le organizzazioni alla conformità attraverso regolamenti o leggi governative.

Le *pressioni istituzionali normative* sono collegate ad aspettative culturali, ad esempio quelle che scaturiscono dalle strutture educative o professionali.

Le *pressioni istituzionali mimetiche* infine spingono le organizzazioni a modellarsi in modo simile ad altre da esse ritenute legittime ed efficienti.

In poche parole, se l'ambiente organizzativo risente delle istanze sociali, culturali e legali risponde elaborando questo tipo di pressioni, si potrà definire istituzionalizzato. L'istituzionalizzazione di determinate pratiche, associate alle strategie di imitazione di altre organizzazioni, consentono dunque di gestire meglio l'incertezza e difendere i presupposti che tengono in vita l'organizzazione stessa perché rispondono alle aspettative del contesto sociale e non semplicemente perché rendono di più (secondo quanto stabilito dal modello razionale). Successivamente altri studi (Marco Orrù, Nicole Woosley Biggart e Gary Hamilton, 1988, 1991) si sono dedicati all'approfondimento del concetto di isomorfismo. Fra i più interessanti quelli sull'analisi dello sviluppo e dell'organizzazione del capitalismo industriale in alcuni paesi asiatici (Giappone, Corea e Taiwan). L'originalità di questo contributo risiede su due elementi. Il primo è che le organizzazioni non sono più gli attori primari dei

processi isomorfici, ma i *gruppi di affari*. Essi comprendono diverse imprese, che quando entrano in questi gruppi tendono ad adottare strutture simili a quelli inizialmente differenti da loro. Il secondo, è l'applicazione del concetto di isomorfismo ad organizzazioni che operano in un sistema produttivo molto diverso, regolato da pressioni come le norme giuridiche, strutture familiari, provvedimenti di natura economica che riflettono le condizioni del contesto istituzionale di riferimento. Grazie a questi studi si arrivò a stabilire che il capitalismo come categoria astratta non potesse fornire spiegazioni esaustive sul perché alcune organizzazioni siano diventate istituzioni. Nonostante il notevole contributo apportato alla teoria dell'organizzazione questo insieme di studi non è stato esente da critiche. Due in particolare si rimarcano con più frequenza. La prima è quella che accusa i neoistituzionalisti di essersi focalizzati solo su come si affermano e riproducono le organizzazioni già istituzionalizzate, trascurando così i meccanismi che instaurano il processo di istituzionalizzazione per nuove forme organizzative. La seconda mette in luce come non sempre le pressioni istituzionali portino all'isomorfismo, in quanto le organizzazioni possono dare un'interpretazione differente delle pressioni istituzionali, assumendo strutture formali differenti. È stato notato ad esempio, come le imprese legali sebbene soggette a pressioni di tipo normativo per la relazione con istituzioni di formazione professionale, non subiscano il processo di isomorfismo di cui parlano DiMaggio e Powell, secondo cui si dovrebbero assumere figure professionali simili rivolgendosi ad un numero ristretto di istituti di formazione. Attuando invece strategie di assunzione differenti, sia il personale che le strutture formali sono differenti (Tolbert, 1988). Interessante anche la critica di Barbara Czarniaska (1996) sul concetto di isomorfismo. In particolare, la studiosa critica il modello di diffusione lineare delle istituzioni derivato dagli studi sociologici sulla tecnologia (Rogers, 1962) secondo cui esse si diffondono così estesamente in un determinato campo organizzativo o in intere

società. Czarniaska preferisce parlare di *traslazione* anziché di diffusione. Con tale espressione l'autrice si riferisce al fatto che gli attori che riproducono pratiche provenienti da altri sistemi contribuiscono alla loro formulazione e al loro cambiamento.

1.5 La comparsa del network come nuova forma organizzativa

L'insorgere della globalizzazione, la rapida diffusione delle tecnologie e gli stravolgimenti nella comunicazione favoriscono l'interazione fra una pluralità di attori organizzativi

Nell'ambito di network, in cui le diverse unità instaurano relazioni non soltanto collaborative ma anche competitive, di alleanza, federazione. Sono diversi i contributi che a partire dagli anni '80 spostano il focus di analisi sul network interorganizzativo. Di certo l'opera che ha segnato un punto di svolta nell'ambito di questi studi è un articolo di Powell (1990) dal titolo "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization". Da questo momento la comprensione delle dinamiche che portano i network a nascere e a consolidarsi assume un ruolo centrale nella teoria organizzativa. In particolare, il focus degli studi successivi al lavoro di Powell si concentreranno principalmente sugli ambienti organizzativi caratterizzati da elevati livelli di tecnologia e dal ricorso a conoscenze esperte.

Attraverso questo articolo Powell osservò come in diversi ambienti- nello specifico settori produttivi- si stessero affermando sempre di più modelli di interazione differenti dai mercati e strutture organizzative non gerarchiche e burocratizzate. Nei network organizzazioni diverse, sia per dimensioni sia per tipologia, interagiscono con una certa continuità al fine di scambiare risorse indispensabili per la loro sopravvivenza. Tutto questo rende le organizzazioni che fanno parte del network interdipendenti fra loro, in quanto a lungo andare convergono su interessi e finalità comuni. Le vecchie strutture

gerarchiche caratterizzate da netti confini fra le varie sub unità, chiare linee di autorità e procedure formali di decision making, erano adatte ad operare in un ambiente economico caratterizzato dalla produzione e distribuzione di massa (Powell, 1990: 303). Ma quando queste strutture devono confrontarsi con un ambiente soggetto a brusche fluttuazioni la loro efficienza è messa seriamente in discussione. Come lo stesso autore ricorda “I network sono più agili delle gerarchie. Nei network nel processo di allocazione delle risorse, le transazioni non sono disciplinate da provvedimenti amministrativi, ma da reti individuali coinvolte in scambi reciproci, preferenziali, che garantiscono il mutuo sostegno fra le parti coinvolte”. (Powell, 1990: 303)

I motivi per cui i network si sviluppano in sistemi ad alta densità tecnologica sono essenzialmente tre. Primo, le risorse cruciali di questi ambiti organizzativi sono difficilmente quantificabili. Questo rende problematica la procedura di calcolo sull'equivalenza dei beni (Powell, 1990) a cui le varie organizzazioni ricorrono negli scambi di mercato. Di conseguenza si agevolano i rapporti di collaborazione inter organizzativi, attraverso i quali le organizzazioni si scambiano risorse secondo logiche di reciprocità ed interdipendenza. Le informazioni più importanti raramente sono quelle che scorrono lungo la catena formale di comando di una organizzazione, o quelle che si possono inferire da uno spostamento del segnale dei prezzi. Piuttosto, sono quelle che si possono ottenere da chi ha dimostrato in passato di essere affidabile, di chi si conosce bene. Kaneko e Imai (1987) sostengono che l'informazione ottenuta attraverso una rete personale è più “densa” di quella ottenuta dal mercato e più “libera” di quella ottenuta dalla gerarchia. Viene dunque confermata l'importanza di quella che Macneil (1985) ha definito “le corde intrecciate” della reputazione, dell'amicizia, e dell'altruismo come parti integrali del sistema di relazioni. Quando queste situazioni si interrompono, non subentrano sanzioni di tipo legale, come avviene nell'ambito dei

mercati economici, ma sanzioni di tipo *sociale*, che esercitano la loro influenza nel rapporto reciproco basato sulla fiducia che ogni singola organizzazione ripone nelle altre che fanno parte del suo stesso network. In breve, complementarità e accordo/intesa/conciliazione costituiscono le fondamenta del successo dei networks.

Secondo, la rapidità dei cambiamenti in ambito tecnologico comportano un rischio notevole per quelle organizzazioni che acquistano infrastrutture e assumono personale a tempo indeterminato. Il rischio è quello che le infrastrutture e le competenze dei dipendenti diventino presto obsolete. Questo spinge le imprese a cercare di porre rimedio attraverso procedure di esternalizzazione delle attività e dei costi, ad esempio quelle che spingono alla condivisione delle risorse umane o degli strumenti. Inoltre, queste condizioni favoriscono la diffusione di imprese più piccole, che elaborano le proprie strategie di produzione insieme ad altre organizzazioni con le quali stringono delle vere e proprie alleanze. Queste alleanze possono modificarsi in base alla necessità di usufruire di competenze diverse.

Terzo, nei sistemi ad alta densità tecnologica la necessità di competenze specifiche che non possono essere trasmesse attraverso licenze o brevetti costringe le organizzazioni a rivolgersi a figure professionali che hanno un know-how specifico, ad esempio quelli che lavorano per micro imprese flessibili. Questo è un fenomeno che si riscontra negli Stati Uniti a partire dagli anni '80, che ha portato le grandi imprese a collaborare con organizzazioni eterogenee, fra cui i laboratori universitari, per accedere a particolari competenze tecniche. Allo stesso tempo, i network possono essere complessi: non sono disciplinati né dai criteri che utilizza il mercato, né dal paternalismo familiare della gerarchia. Inoltre, la necessità di condividere risorse con altri attori del network impone all'organizzazione di adeguare l'articolazione dei fini, rinunciando in un certo senso agli obiettivi perseguibili solo a discapito di altri.

1.6 Predominio vs adattamento

Il tema delle relazioni fra organizzazione- ambiente è stato prevalentemente affrontato in ambito scientifico ricorrendo alla dicotomia analitica che oppone *predominio* e *adattamento*⁷ Secondo l'ottica dell'adattamento i partiti tendono a dotarsi di strutture in base agli inputs provenienti dall'ambiente esterno in modo passivo, con basse possibilità di opporre resistenza. Nell'ambito del predominio, il partito politico riesce a controllare l'ambiente da cui estrae risorse indispensabili per i propri scopi, riuscendo a modificarlo in base alle proprie esigenze⁸. In realtà, tale visione unilaterale secondo cui i partiti si adattano o dominano il proprio ambiente non trova riscontri pratici, "poiché in alcuni ambienti prevarrà il dominio, mentre in altri l'adattamento (Panebianco, pp. 40). Inoltre, la generica nozione di ambiente va meglio specificata. Non tutti gli ambienti esercitano una pressione diretta sui partiti, ma solo quelli più rilevanti. In questo caso, è ovvio il riferimento all'ambiente (o arena) elettorale. In secondo luogo, un partito può sviluppare strategie di dominio/adattamento al proprio ambiente in base a un altro elemento fondamentale: i livelli di istituzionalizzazione del partito.

Secondo Philip Selznick un'organizzazione si costituisce allo scopo di fornire uno strumento agli aderenti per la realizzazione di determinati fini. Con il passare del tempo, l'aspetto strumentale si affievolisce, nel senso che acquisisce un valore in sé, gli scopi vengono incorporati nell'organizzazione al punto che risulta difficile distinguerli dalla stessa. Se il processo di istituzionalizzazione si compie pienamente, dunque, il partito stesso diventa scopo nell'ottica degli affiliati, che tenderanno a caricarlo di valore. Nei partiti di massa, ad esempio, i leader hanno man mano plasmato gli scopi ideologici a seconda delle esigenze organizzative. I livelli di istituzionalizzazione di un

⁷ Per quanto riguarda l'adattamento ci si riferisce all'approccio contingentista, quello che si è distinto fra gli altri per aver enfatizzato maggiormente la tendenza delle organizzazioni ad adattarsi al loro ambiente.

⁸ Quanto appena sostenuto può essere utile a cogliere il passaggio dai partiti di integrazione di massa, che nell'ottica di Duverger avevano il totale controllo/predominio sull'ambiente esterno (elettori, classe di riferimento) a quelli di post integrazione che, al contrario, sarebbero più dipendenti da attori esterni all'organizzazione in possesso di risorse vitali per il partito.

partito condizionano i rapporti che esso instaura con il proprio ambiente (elettorale) in termini di predominio/ adattamento in quanto un partito altamente istituzionalizzato esercita un maggiore controllo sull'ambiente elettorale. Il tradizionale partito di massa dal punto di vista dell'autonomia dall'ambiente era caratterizzato da un elevato grado di istituzionalizzazione. Le attività principali per il funzionamento dell'apparato venivano direttamente controllate: il finanziamento proveniva in larga parte dal contributo dei militanti, le attività collaterali venivano assegnate alle associazioni (Arci, movimenti giovanili, movimenti femminili) di "area"⁹, la mobilitazione della base sociale non obbligava al ricorso di specialisti o di particolari tecniche di persuasione, in quanto si trattava di un consenso già "catturato" (Bellucci, Segatti, Maraffi, 1994); inoltre, la presenza di un complesso apparato burocratico consentiva il reclutamento dei quadri dirigenti all'interno dell'organizzazione, senza alcuna necessità di contrattare con altri attori esterni l'eventuale approvvigionamento di tali funzioni.

Al contrario, i partiti che non sono stati coinvolti da un radicale processo di istituzionalizzazione, tendono ad essere più dipendenti dalle risorse che altri soggetti possono detenere al di fuori dei confini organizzativi. Nel modello *catch-all*, emerso a conclusione (definitiva) del processo di socializzazione politica delle masse, la funzione di aggregatori degli interessi sfuma per dare spazio a quella dell'adattamento alle rapide trasformazioni sociali, segnate in particolare dal progresso della tecnologia e dalla rivoluzione post-materialista (Inglehart, 1977). "Il partito cessa dunque di essere un agente della società civile, per assumere il ruolo di mediatore tra società civile e stato, in competizione con altri soggetti (dai mass-media ai gruppi di interesse) che hanno uguale accesso alle istituzioni." (Bellucci, Segatti, Maraffi, 2000:13). Tutto questo rende i partiti più dipendenti dall'ambiente, riducendo il potere negoziale di cui

⁹ A tal proposito Panebianco ricorda che la coalizione dominante era formata da membri in sovrapposizione fra l'élite partitica e quella delle associazioni di area o dei sindacati.

dispone la leadership. La mobilitazione elettorale, ad esempio, non è più rivolta ad una stabile base sociale, ma “a gruppi di elettori con identità e appartenenze multiple e sempre meno legati alle subculture tradizionali” (ibidem: 13). Il finanziamento, con la crisi della militanza viene garantito attraverso il contributo di altri soggetti, talvolta totalmente esterni al partito, come i gruppi di interesse, fondazioni etc..., che con esso istituiscono uno *scambio paritetico* (Crozier e Friedberg 1977; Panebianco, 1982) che ha per oggetto l'erogazione di privilegi (favoritismi politici) in cambio del sostegno economico. Anche il rapporto con le associazioni collaterali testimonia il cambiamento nelle relazioni fra partito e ambiente. La colonizzazione di settori funzionali- sindacati, giovani, donne articolati secondo i vari livelli territoriali- tipica delle strutture tradizionali cede il passo ad un sistema di relazioni fra soggetti autonomi o semiautonomi.

Infine il subentrare di logiche di marketing alle ideologie ha costretto i partiti alla ricerca di nuovi professionisti, sia per l'elaborazione delle politiche sia per la gestione della comunicazione, soprattutto nelle campagne elettorali.

Alla luce di tale argomentazioni, gli approcci che hanno trattato il tema delle relazioni fra partito ambiente come profondamente strutturate in senso unilaterale secondo la logica dell'adattamento o del predominio, non permettono di cogliere il *meccanismo di influenza reciproca* basato su uno scambio permanente “attraverso il quale un'organizzazione si apre, per così dire selettivamente, al sistema di potere più ampio cui partecipa, e mediante il quale essa ne integra alcune parti in modo più o meno permanente nel proprio sistema di azione per poterlo adattare a sua volta alle proprie esigenze” (Crozier e Friedberg, 1977:122).

Capitolo II

Modernità/differenziazione vs. postmodernità/de-differenziazione

2.1 Le categorie generali di modernità e postmodernità

Lo studio del mutamento partitico non può prescindere da una riflessione sul passaggio dall'era moderna a quella postmoderna. Il termine postmoderno è usato per connotare la condizione culturale conseguente alla crisi e all'asserito tramonto della modernità nelle società del capitalismo maturo, entrate circa dagli anni 1960 in una fase caratterizzata dalle dimensioni planetarie dell'economia e dei mercati finanziari, dall'aggressività dei messaggi pubblicitari, dall'invadenza della televisione, dal flusso ininterrotto delle informazioni sulle reti telematiche. In connessione con tali fenomeni, e in contrasto con il carattere utopico, con la ricerca del nuovo e l'avanguardismo tipici dell'ideologia modernista, la condizione culturale post-moderna si caratterizza soprattutto per una disincantata rilettura della storia, definitivamente sottratta a ogni finalismo, e per l'abbandono dei grandi progetti elaborati a partire dall'Illuminismo e fatti propri dalla modernità, dando luogo, sul versante creativo, più che a un nuovo stile, a una sorta di estetica della citazione e del riuso, ironico e spregiudicato, del repertorio di forme del passato, in cui è abolita ogni residua distinzione tra i prodotti 'alti' della cultura e quelli della cultura di massa. Dapprima il termine postmoderno si sviluppa in area statunitense e poi europea e si afferma in letteratura, architettura e nelle arti ed ha in genere una connotazione negativa intesa come distacco o critica rispetto ai fondamenti teorici della modernità. Successivamente, sarà utilizzato per descrivere uno stadio preciso dello sviluppo tecnologico e scientifico che ha ripercussioni dirette sulla vita quotidiana e sulla politica. La discussione sul concetto di postmoderno assume rilievo con gli scritti di alcuni critici letterari nordamericani e specialmente Hassan (1971, 1987) e Jameson ed è stato

valutato come sinonimo di decadenza o corruzione dei grandi risultati della modernità letteraria e artistica che faceva capo a Eliot, Joyce ecc. Anche il sociologo Scott Lash (1988) ha cercato di descrivere la postmodernità attingendo dal mondo della cultura. Secondo l'autore, la postmodernità si caratterizza per il "rifiuto di tutto quello che, sotto un impulso modernista, avrebbe caratterizzato fenomeni distinti" (1988:312), indicando degli esempi di affievolimento dei confini fra letteratura e teoria, fra opera d'arte e il suo pubblico. Nel saggio "Discourse o Figure? Postmodernism as Regime of Signification" del 1988 ricorre alla contrapposizione del "discorso" (tipico dell'era moderna) e "figura" (tipico dell'era postmoderna), mutuati a sua volta da Lyotard (1979, 1984) per indicare come il passaggio dalla modernità alla postmodernità sia interpretabile alla luce di un nuovo "regime di significazione" che sancisce il primato dell'immagine sulle parole. Se nella fase moderna la valutazione di un qualsiasi oggetto culturale (un quadro, una scultura, un film etc..) sottostava a criteri razionali legati ad un discorso o narrazione, nella postmodernità i formalismi interpretativi lasciano spazio ad un' "estetica della sensazione" (Sontag, 1976) nella quale il contenuto narrativo è sempre meno centrale. Questo passaggio è stato ben colto da Lyotard, il quale ha operato la distinzione fra "un'ermeneutica modernista" (discorso) e una "postmoderna estetica della sensazione" (figura).

Per tali ragioni i critici postmoderni sottolineano i segni di una trasformazione radicale destinata a rinnovare i temi e le forme della narrativa.

Il concetto di postmoderno entra nel dibattito filosofico e culturale per descrivere il mondo contemporaneo alla luce di uno stato di modernità che ha raggiunto il suo termine con la delegittimazione dei «grandi racconti» (*grands récits*) (Lyotard, 1979), ovvero delle prospettive filosofiche e ideologiche che, a partire dall'Illuminismo, hanno ispirato e condizionato le credenze e i valori della cultura occidentale. Ad esempio, il 'racconto' del processo di emancipazione degli individui dallo sfruttamento, quello del progresso come

indefinito miglioramento delle condizioni di vita, quello della dialettica come legittimazione del sapere in una prospettiva assoluta. Non più legata ai grandi progetti, l'età postmoderna si caratterizzerebbe piuttosto per la pluralità dei discorsi pragmatici che pretendono soltanto una validità strumentale e contingente. In tale prospettiva si situano le riflessioni dello statunitense Rorty (1979) che, in una conciliazione di temi della filosofia analitica e del pragmatismo, ha sottolineato il superamento del mito del discorso vero inteso come conformità a una realtà data e ha ridimensionato i progetti fondazionali delle filosofie del passato, contrapponendo a essi un atteggiamento che mira a dare risposte pragmatiche ai problemi dell'uomo. L'universalismo del modello gerarchico e della formalità razionale si sostituisce con il modello del particolarismo. Non è un caso che Bauman parli di *società liquida* e che Gianni Vattimo sia il fautore del *pensiero debole*, categoria filosofica utilizzata per descrivere un importante mutamento nel modo di concepire la filosofia, avvenuto a partire dalla metà del XX secolo. Questo mutamento, introdotto dall'opera di pensatori come Nietzsche e Heidegger, è caratterizzato dal cadere di numerosi presupposti fondanti della filosofia analitica e della tradizione filosofica occidentale. Mentre Vattimo si iscrive chiaramente nella tradizione dell'ermeneutica moderna occupandosi dell'indebolimento delle verità universali, Zygmunt Bauman invece si occupa di un aspetto peculiare della postmodernità cioè il suo essere una società ove i confini non esistono più: liquida, appunto.

Sia nel campo della letteratura, sia in quello dell'architettura e delle arti, si ripropone continuamente nel dibattito critico il problema se il postmoderno sia un'autentica alternativa rispetto alla modernità, o non ne sia, invece, una prosecuzione (Beck, Giddens, Lash, 1994, trad. it. 1999)¹⁰ : il dubbio su questo punto è favorito anche dal fatto che il

¹⁰ Giddens (1991) in particolare rifiuta l'idea di una fase postmoderna, affermando che quella che stiamo vivendo è in realtà una fase legata al mondo della modernità, ma che ha radicalizzato alcuni suoi aspetti. Ad esempio, gli stravolgimenti nella divisione del lavoro, il primato dei mercati finanziari, pericoli globali come le armi di distruzione di massa hanno contribuito all'aumento dell'intensità del profilo di "rischio" di una data

postmoderno si presenta come ripresa di molti elementi delle tradizioni precedenti, anche talvolta di quella moderna. Nel dibattito interno ai singoli campi artistici e critici, tuttavia, non si riflettono solo problematiche proprie di tali campi, ma questioni più generali che coinvolgono l'interpretazione della società tardo industriale e la stessa crisi delle grandi filosofie metafisiche. Il quadro, infatti, nel quale si sviluppa il postmodernismo è quello dell'età postindustriale. D'altra parte molti tratti dell'architettura postmoderna si comprendono meglio se guardati in relazione a fenomeni come la crisi energetica che investì il mondo occidentale agli inizi degli anni settanta, e che rese poco auspicabile proseguire sulla via dell'edilizia fondata su tipici materiali moderni come il vetro o l'alluminio e che in generale scosse la fede nel progresso che era alla base dell'ideologia moderna. Questa fede sul piano filosofico ha subito una grave crisi delle ideologie totalizzanti che sono appunto rinvenibili nel concetto di grandi narrazioni.

2.1.1 La fine dei grandi racconti

Cosa sono nello specifico i grandi racconti? Il filosofo Lyotard nel libro del 1979 intitolato *La condizione postmoderna* ne specifica il senso. Il volume si può definire una ricerca sociologica sulle condizioni del sapere delle società industriali avanzate. In quest'opera lo studioso francese afferma che l'attuale condizione del sapere può essere chiamata postmoderna poiché “designa lo stato della cultura dopo le trasformazioni subite dalle regole dei giochi della scienza, della letteratura e delle arti a partire dalla fine del XIX secolo” (Lyotard 1979: 5). La condizione postmoderna segna la fine della modernità cioè delle grandi narrazioni che hanno segnato la visione della storia umana moderna. Le “grandi narrazioni” e la loro funzione formativa perdono il loro senso: “la funzione narrativa perde i suoi funtori, i grandi eroi, i grandi pericoli, i grandi peripli e i grandi fini”

società. A questo aspetto minaccioso del mondo contemporaneo (moderno) si accompagna tuttavia un'accresciuta consapevolezza delle conseguenze connesse a tali rischi.

(ibidem:6). Il progetto della modernità di conferire un senso unitario e globale alla realtà, individuandone i fondamenti e facendo leva su una scienza unitaria, si è costruito sull'asse di tre grandi meta racconti:

1. Il meta-racconto illuministico che vede la storia umana come storia del progresso scientifico e tecnologico che serve al miglioramento delle tecniche dell'uomo.
2. Il meta-racconto idealistico che si riferisce alle concezioni filosofiche dell'800 come quella di Hegel che considera la storia come progressivo sviluppo della coscienza e potenziamento della spiritualità umana.
3. Il meta-racconto marxista che concepisce la storia come una progressiva liberazione dall'alienazione, ossia l'uomo deve diventare padrone di sé. È un processo materiale, non spirituale.

Perché i meta-racconti vanno in crisi e inaugurano l'era postmoderna? Anzitutto la fede nel progresso scientifico tipico del meta-racconto illuministico oggi è messo in crisi e si sostiene che il sapere tecnologico abbia creato molti più problemi di quanto ne abbia risolti. Dunque, vi è una critica nei riguardi del sapere tecnologico. L'ottimismo storico tipico del meta-racconto idealista è venuto meno considerando dei fatti storici importanti come Auschwitz che hanno fatto crollare il motto hegeliano in base al quale "ciò che reale è razionale e ciò che è razionale è reale". Auschwitz è stato reale ma non razionale. Il meta-racconto marxista è fallito con lo stalinismo.

I meta-racconti non erano solo concezioni della storia umana, ma fungevano da principi di legittimazione per le scelte e i comportamenti e le azioni degli individui. La nuova razionalità postmoderna elimina dalla storia il prefisso "meta". I racconti cioè i saperi sono sempre falsificabili e falsificati (Popper, 1934, trad. it 1970). Ciò comporta sempre la pluralità delle prospettive e dei racconti. La razionalità postmoderna non è una razionalità globale, ma relativa ove i meta-racconti hanno perso la loro autorità.

Postmodernità è dissoluzione delle strutture forti e centrali, delle pretese universalizzanti, delle ideologie imperialistiche e del tradizionale sfaldamento dello Stato-nazione. Razionalità e racconto, quindi, vanno di pari passo, mentre il rapporto tra moderno e postmoderno va sempre visto nella direzione della continuità e discontinuità.

2.2 Sulle organizzazioni

Come scrive Stewart Clegg in “Modern Organizations. Organizations Studies in the Postmodern World” (1990) i termini modernità e postmodernità sono complessi e sono stati oggetto di molteplici dibattiti. Il punto, sostiene l’autore, è concentrarsi sulla teoria dell’organizzazione che nasce nell’era moderna, derivando da Max Weber, e che assume caratteristiche diverse in quella postmoderna. Secondo Weber (1968) gli apparati della burocrazia che si sviluppano nel XX secolo, si distinguono dalle tradizionali forme di amministrazione del passato perché si fondano, almeno in linea di principio, su una rigorosa divisione del lavoro, sul sapere e sulle competenze, su gerarchie regolate dal merito e da precisi meccanismi di carriera e, ancora, su un complesso di norme scritte che tendono a vincolare il funzionario a una condotta tipicamente impersonale e formalistica¹¹. Poiché lo sviluppo e la diffusione della burocrazia avevano riguardato non soltanto la sfera dell’amministrazione dello Stato, ma più in generale tutte le forme pubbliche e private di organizzazione amministrativa

¹¹Secondo Weber il complesso dell’apparato burocratico consiste, nel tipo più puro, di funzionari singoli, i quali: 1) obbediscono, essendo personalmente liberi, solamente a doveri oggettivi di ufficio; 2) in una precisa gerarchia d’ufficio; 3) con precise competenze d’ufficio; 4) sono assunti (non eletti) in forza di un contratto, cioè (in linea di principio) sulla base di una libera selezione; 5) secondo la qualificazione specializzata-determinata, nel caso più razionale, mediante un esame e comprovata da un diploma; 6) sono ricompensati con uno stipendio stabilito in denaro; 7) considerano il proprio ufficio come professione unica o principale; 8) vedono davanti a se prospettive di carriera; 9) lavorano nella totale “separazione dei mezzi amministrativi” e senza appropriazione dei posti di ufficio; 10) sono sottoposti alla stessa rigorosa disciplina di ufficio e a determinati controlli. M. Weber (1922), *Economia e Società*, I, pp.215

(partiti, sindacati, aziende ecc.), Weber parlò di processo irreversibile di burocratizzazione universale, che tendeva a imprigionare gli uomini in una rete di regole minuziose e a sottometterli alla potenza anonima, irresponsabile e ogni giorno più necessaria degli apparati burocratici. Ciò costituiva, a suo giudizio, un enorme pericolo per il futuro della libertà e della democrazia nel mondo contemporaneo: un pericolo che si sarebbe ulteriormente acuito con l'eventuale trionfo del socialismo, veicolo di una burocratizzazione integrale della politica, della società e della stessa economia. La modernità si fonda su tale modello di razionalità che rispecchia i tratti tipici dei processi di razionalizzazione caratteristici della civiltà occidentale. Se le premesse dell'era moderna si sono fondate sulla differenziazione, quelle dell'era postmoderna per la crescente tendenza alla de-differenziazione. Dunque, Clegg (1990) opera questa distinzione mettendo in luce lo stretto legame tra modernità e differenziazione e postmodernità e de-differenziazione. In quest'ottica, anche i partiti sono organizzazioni complesse e sono concepite da Weber nel senso di un tipo ideale di burocrazia dove la tendenza alla rappresentazione moderna è il riflesso di pratiche moderne. Tale rappresentazione moderna si riferisce al famoso concetto di razionalizzazione del mondo che attribuisce un ruolo primario alla burocrazia. Dunque la teoria dell'organizzazione è l'immagine della disciplina moderna concepita dalla visione di Weber, ed ha una valutazione pessimistica e negativa di tale mondo. Il modernismo non solo ha una tale connotazione ma anche possiede un esplicito carattere morale: *«For these people bureaucracy has frequently been seen as a good thing, as something desirable»*. L'idea di burocrazia è vista come un progetto morale (Perrow, 1986). Infatti, la razionalità dell'organizzazione, espressa dai principi della burocrazia, costituisce la salvaguardia contro le discriminazioni e i particolarismi che riguardano il sesso, l'età, l'identità e la religione. Il progetto morale implica il fatto che ogni membro di un'organizzazione venga trattato solo in quanto membro di questa organizzazione a

prescindere da aspetti particolari che riguardano l'identità delle persone. In questa prospettiva l'organizzazione e la pluralità delle organizzazioni sono indispensabili per la civiltà e la cittadinanza. Clegg afferma: «Public life is organizational life for most people» (ibidem:5). L'aspetto cruciale da evidenziare è il seguente: al centro del progetto moderno vi è il processo di differenziazione e di divisione del lavoro. Tale aspetto è centrale sia in sociologia sia in politologia. L'organizzazione è il prodotto della modernità e il frutto della differenziazione. Ciò implica una struttura gerarchica e verticale dove le relazioni tra organizzazioni diverse sono mediate dai meccanismi di mercato e dalla regolazione statale piuttosto che dai sentimenti morali. Differenziazione, dunque, è una categoria interpretativa che mira a sottolineare il verticalismo e la burocrazia tipico delle organizzazioni ove ogni membro svolge un proprio compito all'interno del rango gerarchico di appartenenza. Il processo di de-differenziazione invece designa la trascendenza dei confini della struttura organizzativa, implicando in primo luogo l'inadeguatezza delle categorie interpretative elaborate sulla scia del pensiero modernista e aprendo la strada a nuove chiavi di lettura. La fine delle meta-narrazioni avrebbe in particolar modo contribuito al superamento di ogni forma di verticalismo in nome di una prospettiva orizzontale dominata dalla produzione di "arcipelaghi di significato" (Mari, 1998) che concepisce le relazioni come networks, nei quali un continuo scambio di informazioni fra soggetti pari livello scavalca i vecchi canali della gerarchia. Il concetto di trascendenza dei confini si traduce quindi anche nella possibilità di evitare modelli prestabiliti - i cosiddetti "modi di razionalità"- di soluzione dei problemi secondo schemi preordinati di azione, cui ad esempio le organizzazioni di massa ricorrevano con le procedure di formalizzazione e standardizzazione, utili solo nella misura in cui si dovessero fronteggiare situazioni di una certa prevedibilità.

2.2.1 Le organizzazioni moderne

Il modello per eccellenza delle organizzazioni moderne è quello fordista¹². Il termine fordismo ha assunto nel tempo svariati significati, ma quello originario è stato coniato negli anni trenta in riferimento alla tecnica di produzione basata sull'uso della catena di montaggio utilizzata dall'industriale Henry Ford. Successivamente, questa parola è stata utilizzata in senso più ampio, indicando “il modello economico e sociale di produzione fino ad allora prevalente nel mondo occidentale” (Bonazzi, 2008). Uno dei capisaldi del fordismo è stato costituito dal cosiddetto “paradigma tayloristico” dal nome dell'ingegnere statunitense Frederick Taylor . Quest'ultimo è conosciuto come il fondatore di un particolare modello organizzativo- l'Organizzazione Scientifica del Lavoro- basato sulla standardizzazione e segmentazione del lavoro al fine di aumentare il tasso di uniformità delle prestazioni. I principi fondamentali del taylorismo si possono riassumere nei seguenti punti: 1) valutazione dei metodi di lavoro più idonei alle caratteristiche dei lavoratori e delle macchine basata sullo studio scientifico; 2) specializzazione e formazione della manodopera mediante la selezione e la preparazione professionale; 3) instaurazione di legami di fiducia reciproci fra organismi la direzione e la manodopera; 4) uniformità della distribuzione del lavoro e delle responsabilità fra direzione e manodopera. Il sistema di produzione fordista ha quattro elementi chiave:

- 1) È caratterizzato da una particolare divisione del lavoro (la separazione dei diversi compiti tra diversi gruppi di lavoratori) in cui lavoratori non specializzati eseguono semplici operazioni ripetitive mentre tecnici qualificati e personale di direzione ricoprono incarichi relativi alla ricerca, al design, al controllo della qualità, finanza, coordinamento e marketing.

¹² La scelta di dedicare questa argomentazione alla descrizione delle principali caratteristiche del modello fordista è legata alla forte analogia con il partito di massa. Come sarà argomentato nel corso di questo lavoro, il partito di massa è a pieno titolo un'organizzazione tipicamente moderna che assume tratti molto simili alle organizzazioni economiche dell'era fordista.

- 2) È un sistema dove la fabbricazione è altamente standardizzata.
- 3) La produzione non è organizzata con il criterio di dislocare nella stessa zona macchine simili, ma le macchine sono disposte *funzionalmente*, ovvero nel corretto ordine di sequenza richiesto per la fabbricazione del prodotto.
- 4) Le varie parti della catena di montaggio sono collegate insieme da un nastro trasportatore (la linea di assemblaggio) per facilitare un veloce ed efficiente svolgimento dei compiti. Il fordismo è stato inoltre associato, sul piano della dottrina logistica industriale, al particolare modello territoriale dell'attività economica, detto divisione spaziale del lavoro, in cui vi è una separazione spaziale tra il luogo di sviluppo del prodotto (centro di ricerca e sviluppo) e gli effettivi centri di montaggio standard di un prodotto. Il controllo si può dunque definire *piramidale* [*pyramid of control*]. L'organizzazione è strutturata gerarchicamente in accordo con gli schemi di divisione del lavoro. Il fordismo è stato parte, come componente tecnologica, del momento di efficienza che ha caratterizzato l'età del progresso americano. Il modello, tuttavia entra in crisi negli anni settanta per fattori di ordine strutturale e congiunturale. Fra i primi, i cambiamenti nella strutturazione della domanda avvenuti a seguito della frammentazione dei mercati che vedono emergere vari gruppi di consumatori più istruiti che aspirano a prodotti personalizzati e sofisticati. L'erosione della domanda di beni standardizzati non giustifica più quella produzione di massa i cui costi diventano insostenibili per le aziende che devono sostenere dei costi fissi legati alla e grandi dimensioni e alla rigidità delle strutture. Fra i fattori congiunturali sicuramente il più influente è stato lo shock petrolifero degli anni settanta, che ha comportato un duro colpo per le economie capitalistiche dei sistemi occidentali basati sulla produzione di massa. il passaggio verso un nuovo modo di concepire i rapporti di produzione ha segnato l'inizio di una fase in cui assumono particolare salienza termini come *postindustriale*, *postfordismo*: in una parola postmoderno.

2.2.2 Il nesso tra postmodernità e organizzazioni

Un contributo notevole allo studio delle organizzazioni postmoderne è stato fornito da Wolf Heydebrand nel saggio del 1989 intitolato *New Organizational Forms*.

Ad avviso dell'autore le nuove forme organizzative emergono in modi diversi ma sono tutte accomunate dal passaggio dal capitalismo industriale a quello postindustriale. Questo passaggio è segnato da una rapida velocità, un forte turbamento che hanno come conseguenza l'aumento della complessità e dell'incertezza. Tale *shift* non è da intendere in modo lineare in quanto le vecchie forme organizzative coesistono con le nuove forme. Heydebrand evidenzia sei dimensioni o variabili della nozione di forme organizzative che ruotano attorno alla categoria di potere del lavoro umano la quale mette l'accento sulla concezione antropocentrica o sociocentrica piuttosto che su quella tecnocentrica. La prima è la *size of labor force* e si riferisce alle variazioni nelle organizzazioni che sono associate a numerosi aspetti riguardanti la struttura organizzativa (Aldrich, 1972; Blau, Hydebrand e Stauffer, 1966; Meyer, 1985). Le variazioni della misura del lavoro tra le organizzazioni producono una molteplicità di conseguenze strutturali. Una di esse è il passaggio da una forma organizzativa piccola ad una larga. Si pensi per esempio alle multinazionali.

La seconda dimensione è l'*object of labor* e si riferisce alla differenza tra le organizzazioni in base a ciò che producono. Da questo punto di vista vi è il passaggio dalla produzione alla distribuzione di servizi e la tecnologia gioca un ruolo fondamentale ed è spesso vista come un elemento delle forme organizzative postindustriali. Una differenza da non sottovalutare è la distinzione tra il prodotto e il suo processo ossia occorre separare la valutazione della qualità del processo da quella della qualità del prodotto. La terza dimensione è *means of labor (omeans of production)* e si riferisce agli strumenti tecnologici e alla loro complessità usati nel classificare le forme organizzative (Perrow, 1967; Woodward, 1970). Quindi ciò che

conta è il determinismo tecnologico. In realtà, spiega Heydebrand, il concetto di mezzo di produzione funge da criterio di distinzione per descrivere i differenti stadi di sviluppo della storia dell'economia con particolare riferimento alle diverse rivoluzioni, come quella agricola, industriale sino ad arrivare a quella cibernetica o postindustriale. La quarta dimensione è *division of labor*. Essa potrebbe essere una causa e nello stesso tempo una conseguenza di una particolare forma di controllo e di coordinamento. Nello specifico, questa dimensione serve ad individuare i fattori che determinano il tipo di divisione del lavoro di un'organizzazione. Fra esse: la tecnologia, la composizione delle competenze della forza lavoro, il tipo di controllo esercitato dalla leadership sulla struttura (Chandler, 1969). La quinta dimensione riguarda il *control of labor*. Questa variabile si definisce in base alla natura del potere, dell'autorità e del coordinamento e controllo manageriale sul processo di produzione. Diversi autori l'hanno assunta come criterio distintivo per le diverse forme organizzative (Thompson, 1967; Etzioni, 1975; Clegg, 1981), mentre altri (Chandler, 1981) per misurare il grado di influenza della tecnologia nell'esercizio delle funzioni di controllo. La sesta dimensione è l'*ownership and control* che indica le relazioni sociali della produzione a livello istituzionale e sociale. Questa dimensione è stata utilizzata per l'elaborazione di categorie relative a specifiche strutture di controllo come il patrimonialismo, strutture di controllo occupazionale, controllo gerarchico nelle burocrazie, modelli incentrati sul controllo dei costi di transazione e forme postburocratiche come il corporativismo tecnocratico o sul principio organizzativo democratico dell'autogestione.

La diagnosi che connette le sei dimensioni è quella relativa alle nuove forme organizzative. Esse, afferma Heydebrand, tendono ad essere piccole o dislocate in piccole sub unità territoriali, sono dotate di tecnologia computerizzata; la divisione del lavoro è flessibile ed informale con una struttura manageriale decentralizzata, eclettica e partecipativa; in molti casi si verificano casi di *overlapping* fra funzioni manageriali e

non ; i leader tendono ad esercitare un controllo postburocratico (ad e. neopatrimonialista), anche se elementi pre burocratici come personalismo e in formalismo possono fungere da contrappeso ad eventuali spinte centrifughe dell'organizzazione.

2.2.3 Le forme dell'organizzazione postmoderna

Tutte le organizzazioni sono afflitte da problemi che ne minacciano la stabilità. Questo le costringe ad dover elaborare strategie di soluzione appropriate ed efficienti. Secondo Blunt (1989) gli schemi di risoluzione dei problemi a cui ricorrono le organizzazioni sono svariati, ma possono essere concepiti come veri e propri *imperativi organizzativi*. Derivando dalla formulazione di Jacques nel 1989, questi *imperatives* si riferiscono a:

1. Articolazione degli obiettivi, delle strategie e delle principali funzioni.
2. Organizzazione degli allineamenti funzionali.
3. Identificazioni dei meccanismi di coordinamento e controllo.
4. Costituzione della responsabilità e delle relazioni.
5. Istituzionalizzazione della pianificazione e della comunicazione.
6. Relative ricompense e performance.
7. Raggiungimento di una effettiva leadership.

Per quanto riguarda il primo, va evidenziato che la de-differenziazione impone una specializzazione de-differenziata delle funzioni e la crescita dell'organizzazione è essa stessa un aspetto della tecnica della produzione. La tecnica non è dunque solo un prodotto, ma un aspetto vitale dell'organizzazione. La tecnica include l'integrazione fisica nel processo di produzione e la conseguente modificazione delle abilità tecniche di chi lavora nell'organizzazione. La produzione assume il volto della complessità se si

pensa al mix tra integrazione della ricerca, all'invenzione, alla conoscenza acquisita tramite le complesse relazioni fra i gruppi. Si tratta come dice Clegg di un *overlapping work*. Ciò indica "un lavoro per intersezione" che è garantito dalla flessibilità dell'organizzazione.

Per quanto concerne il secondo, le organizzazioni postmoderne non sono formate da ordini gerarchici, ma da relazioni orizzontali. Gli allineamenti funzionali sono raggiunti attraverso uso estensivo dei principi del mercato (il subcontracto) e il principio democratico dei gruppi di lavoro autogestiti.

Per quanto riguarda il terzo, i meccanismi di coordinamento e controllo delle differenti funzioni e allineamenti dell'organizzazione dipendono dalla strategie di potere condotte. A questo proposito si distinguono due tipi di strategie: «power in the organization» e «power around organization». Il potere dentro l'organizzazione si caratterizza nei termini di una personalizzazione del potere come opposta all'impersonalizzazione o formalizzazione vigente nel modello weberiano e modernista. Il carattere personale o impersonale del potere influenza l'intera organizzazione. Per quanto riguarda il potere che circonda l'organizzazione, ciò si riferisce al modo in cui le imprese sono interconnesse tra le loro strategie. Un esempio è fornito dal mercato capitalistico basato sui sistemi di lungo periodo dei *linkages* orizzontali. Dunque il coordinamento e il controllo all'interno dell'organizzazione si caratterizzano per la responsabilizzazione; all'esterno per la politica industriale che è l'opposto del *laissez-faire* dell'era moderna.

Per quanto riguarda il quarto, la responsabilità e le relazioni avvengono attraverso la formazione delle abilità all'interno delle organizzazioni e in modo flessibile. Invece nell'era moderna ciò avviene al di fuori dell'organizzazione e in modo rigido.

Per quanto riguarda il quinto, la pianificazione e la comunicazione avvengono secondo tecniche di lungo periodo. Invece, nelle organizzazioni moderne secondo il breve periodo.

Per quel che concerne il sesto, la performance e la ricompensa sono collettivizzate. Nell'era moderna, al contrario, sono individualizzate. Ciò significa che il singolo individuo non è ricompensato per se stesso, ma la ricompensa è distribuita equamente all'interno del gruppo di lavoro.

Per finire, la leadership nelle organizzazioni postmoderne si fonda esclusivamente sulla fiducia, valore è assente in quelle moderne. Blunt, infatti, nel 1989 sostiene che la leadership provvede ai valori dell'organizzazione che servono da base per lo sviluppo della mutua fiducia. Ogni organizzazione che manca del valore della fiducia rende il lavoro tra i suoi membri molto difficile e, dunque, la leadership è fondamentale in quanto costruisce le basi dell'intera organizzazione.

2.3 Perché i partiti sono organizzazioni complesse?

I partiti sono un'associazione fondata su un'adesione libera o un gruppo politico (Weber, 1922). Sono, per usare una terminologia di Duverger, una comunità. Ciò indica una spinta propria dell'animale politico alla socializzazione. Gli essere umani cioè sono portati ad associarsi e creare gruppi e reti di relazione. I partiti, dunque, sono sistemi di cooperazione tra individui che implicano il raggiungimento di interessi razionali e strumentali e la condivisione di valori comuni (Raniolo, 2012: 24). Nel gruppo, quindi, non si trovano solo interessi razionali ma valori quali l'altruismo, l'impegno morale e l'identificazione dei membri nel gruppo di appartenenza. Ciò implica non solo che si è liberi di entrare, rimanere o uscire dal gruppo, ma la dualità tra il noi e gli altri. È una polarità che connota tutti i gruppi umani e dunque anche i

partiti. Questi ultimi hanno la loro legittimazione in opposizione agli altri gruppi. Raniolo scrive: «è la dialettica amico-nemico, per quanto ritualizzata ed edulcorata questa possa essere, che dà senso alla politica e all'azione del parteggiare, del prendere parte». Raniolo fa riferimento alla dialettica delle categorie politiche di amico/nemico formulata dal teorico Carl Schmitt (1972). Non è solo l'intera storia umana che si caratterizza nei termini di amico/nemico, ma queste categorie sono politiche nel senso che indicano il criterio dell'identità del politico. Questi concetti giocano un ruolo chiave nell'analisi dei partiti. Al di là di questo aspetto, i partiti sono vere e proprie organizzazioni che svolgono una serie di attività come la designazione di candidati, la mobilitazione elettorale, l'elaborazione delle politiche.

Organizzazione è un termine che racchiude in sé una molteplicità di significati. In generale esso descrive una “molteplicità di aggregazioni di persone e strutture con un obiettivo preciso” (Avrill, Zumello, 2013:4). Una definizione più specifica e utile allo scopo del presente lavoro è quella fornita da Bonazzi (1996: 192) che individua ben due accezioni del termine. La prima, “denota il modo in cui le varie parti o componenti sono dinamicamente connesse e coordinate fra loro”. Nel caso dei partiti, si fa dunque riferimento ad una delle attività principali, quella di coordinare tutti gli sforzi dei membri ai vari livelli, dagli apparati centrali ai cerchi più esterni della partecipazione, insieme alle risorse finanziarie e strumentali, per poter garantire una procedura razionale di raggiungimento degli scopi (D'Amico, 2004).

Nella seconda accezione, “il termine organizzazione viene usato per denotare una determinata categoria di enti sociali fondati sulla divisione del lavoro e delle competenze” (Bonazzi, *ivi*). Nella realtà da me analizzata, i partiti, il riferimento può essere ben inteso attraverso tripartizione di Katz e Mair (1992, 1994). Secondo i due autori l'organizzazione di partito è composta da tre “facce” differenti ma allo stesso tempo interconnesse fra loro.

La prima è il *party on the ground*, ovvero il partito presente nel territorio. La sfera di attività competente è quella dell'organizzazione delle attività e della mobilitazione elettorale dei membri stabili. La seconda, il *party in central office*, si riferisce al partito inteso come organizzazione centrale e quindi al complesso di funzionari che costituiscono gli apparati burocratici interni. Nei partiti di massa la loro consistenza era piuttosto "pesante" dato che ad essi era affidato il coordinamento centralizzato delle attività delle numerose sotto unità territoriali e funzionali condivise con i movimenti o associazioni collaterali che il partito controllava. La terza, il *party in public office*, fa riferimento al partito degli eletti e concerne i rapporti fra partito e istituzioni dello stato¹³. Alla luce di tali argomentazioni, sono dunque tre i significati prevalenti nel lessico socio-politologico. Il primo è quello che fa coincidere l'organizzazione con la *struttura* di un dato gruppo. Per valutare la struttura dell'organizzazione bisogna fare riferimento ai livelli di tre dimensioni fondamentali: complessità, formalizzazione e centralizzazione. Il *grado di complessità*¹⁴ è inizialmente stabilito dal numero degli scopi che l'organizzazione si prefigge e al numero delle relazioni fra le parti. (Avrill, Zumello, 2013). Più specificamente, tale dimensione può essere ricondotta alle seguenti

¹³ La suddivisione di Katz e Mair (2002) implica dunque una visione dinamica dell'organizzazione di partito. Secondo gli studiosi la possibilità di distinguere empiricamente le tre facce è legata alla nascita del partito di massa e l'evoluzione organizzativa dei partiti può essere letta come un cambiamento degli equilibri fra queste diverse componenti. Nelle fasi iniziali, l'intensa attività delle sezioni locali territoriali è affidata al party in central office, che si comporta dunque come agente del party on the ground. In questa fase il party in public office non esercita ancora un controllo diretto delle istituzioni statali e, dunque, delle risorse che ad esse fanno capo. Successivamente, l'emergere di nuovi modelli organizzativi caratterizzati da bassi livelli di membership e apparati centrali ridotti, la facilità di accesso alle risorse finanziarie dello stato, segnano il passaggio verso il predominio del partito degli eletti sulle restanti facce.

¹⁴ Secondo Gianfranco Poggi (1968), il vecchio Pci è un esempio chiaro di sistema organizzativo complesso. La sua complessità fa riferimento a diverse dimensioni: 1) le *grandi dimensioni* (sia per il numero di individui che per l'ambito territoriale o zone sociali che organizza); 2) l'articolazione interna conta su un *elevato numero di livelli organizzativi* gerarchicamente ordinati; 3) il sistema prevede una *forma duplice di organizzazione* delle sue unità minime (una prima forma a base strettamente *territoriale*, una seconda che prende come punto di riferimento *le strutture base del sistema produttivo*); 4) le unità di base presentano un' *ulteriore specializzazione per clientela* poiché raggruppava gli iscritti in base a determinate caratteristiche, tipo sesso e età; 5) il sistema prevede una *fitta articolazione interna degli organismi direttivi* a tutti i livelli, ma in particolare dalla federazione in su; 6) il sistema prevede la presenza di *organi di staff* a tutti i livelli con la funzione di supporto agli organi operativi. Questi sono presenti a livello di organizzazione centrale ma in forma minima ci sono anche ai livelli base. Alla fine di questa elencazione Poggi sostiene che il Pci è dunque un sistema organizzativo complesso, altamente differenziato e integrato allo stesso tempo, ma che- *importante- col tempo la caratteristica dell'integrazione è prevalsa* sulla prima. Vedi Poggi, G. "L'organizzazione partitica di Pci e Dc",

categorie: 1) varietà degli elementi di un sistema; 2) varietà, intensità e variabilità delle interrelazioni tra gli elementi del sistema; 3) intensità e variabilità delle interazioni del sistema e del suo ambiente; 4) rilevanza delle caratteristiche “emergenti”, cioè di quelle proprietà del sistema non riscontrabili nei singoli componenti (Fontana tratto da D’Amico, 2004:53).

La *formalizzazione* si riferisce al fatto che, al di là della spontanea aggregazione di individui, il riconoscimento da parte della società avviene attraverso un atto costitutivo legale dove risultino chiari gli obiettivi e le finalità del partito. Questa dimensione era già stata esplorata da Weber nella teoria della burocrazia nella misura in cui lo studioso postulava l’esigenza dell’organizzazione burocratica di affidarsi al lavoro svolto da sub unità che si relazionano attraverso rapporti impersonali e anonimi, che vedono affermare il primato di norme e procedure standardizzate sui sentimenti soggettivi dei singoli membri.

La *centralizzazione* implica che le decisioni più importanti per l’organizzazione vengono prese i livelli più alti. I partiti di massa erano caratterizzati da un sistema di decisione molto centralizzato. Questo non significa che solo i livelli più alti della gerarchia di partito avessero la facoltà di decidere su tutto, ma semplicemente che vi era una chiara separazione fra le decisioni strategiche o direttive (le c.d. funzioni *di line* ai ranghi più alti) e quelle operative, di contenuto tecnico (funzioni di *staff* ai ranghi più bassi) direttive. Come tutte le organizzazioni moderne, dunque, il sistema decisionale del partito di massa si configurava come una catena di comando, nella quale ogni decisione presa dai leader determinava l’integrazione al comportamento dei subordinati (Simon, 1958). Tale sistema a catena si modella sulla base di una precisa divisione del lavoro¹⁵. Con l’immagine dei cerchi concentrici Duverger considerava l’organizzazione

¹⁵ Secondo l’autore le decisioni prese ai vari livelli configurano un vero e proprio sistema di *autorità ed influenza*, la cui forma più familiare è stata quella “gerarchica dell’autorità formale”.

del partito di massa attraverso i seguenti elementi: un quadro generale formato da comitati, sezioni, cellule e milizie collegati attraverso un'articolazione generale; all'interno del quadro vi sono i membri che aderiscono alla comunità; per ultimo vi sono i capi e i dirigenti. Tale definizione sembra anacronistica perché riflette il processo di razionalizzazione formale che pervade il XX secolo. Il secondo si riferisce alla accezione della organizzazione come tipo di gruppo, associazione, istituzione fondata su un certo grado di differenziazione dei ruoli e formalizzazione degli obiettivi. La struttura non corrisponde con l'organizzazione. In base a questa accezione, i partiti sono organizzazioni come le aziende economiche, religiose o sanitarie, ma che mirano al potere politico. Il terzo significato del termine organizzazione si riferisce all'attività dell'organizzare, cioè del coordinare tra loro i membri di una determinata organizzazione. La funzione del coordinamento è quella "diretta a far sì che tutti i membri di un'organizzazione assumano condotte e scelte congrue con le risorse disponibili e, soprattutto, con gli obiettivi istituzionali" (Raniolo, 2013:48). Ciò avviene attraverso l'emissione di comandi, di pratiche, di negoziazioni tra i soggetti che fanno parte dell'organizzazione. Per Herbert Simon (1958) il coordinamento determina la definizione delle linee di autorità e della divisione dei ruoli. Nelle parole dell'autore può essere considerato uno schema preordinato di azione atto ad esonerare ciascun componente dal compito di prevedere il comportamento altrui come fondamento del proprio. Nelle organizzazioni formali¹⁶, esso è riferito al *coordinamento procedurale*. Nell'era postmoderna si assiste alla scomposizione del fenomeno organizzativo. Non si parla più di un'organizzazione che ha una concezione strumentale, ma si parla di una organizzazione più sfumata e anarchica (Raniolo, 2006). L'analisi organizzativa oggi tende a relativizzare le tradizionali categorie di razionalità, struttura e ambiente che

¹⁶ Definita dall'autore come "una serie di rapporti astratti più o meno permanenti che tendono a governare il comportamento di ciascun partecipante". Da essa si distingue l'organizzazione informale, ovvero quella che si riferisce alle relazioni interpersonali, destinate ad avere un certo peso sulle decisioni nell'ambito dell'organismo ma che sono omesse dallo schema formale.

definivano l'aspetto statico del concetto di organizzazione. Al contrario, il discorso sui partiti si è spostato sull'aspetto dinamico, secondo cui il termine organizzazione viene inteso come processo, che li identifica come il risultato della combinazione di dinamiche di differenziazione e integrazione.

2.4 La ricostruzione dei problemi inerenti all'organizzare

Raniolo (2012) individua quattro problemi organizzativi che coincidono con quattro domande. La prima è la seguente: «Come e perché si entra nell'organizzazione?». Uno degli elementi critici è costituito dai partecipanti all'organizzazione. I partiti condividono il mito democratico della legittimazione e del consenso degli aderenti. Nell'era postmoderna si sottolinea il declino dei partiti in quanto associazione di iscritti. In realtà è bene parlare di mutamento degli aderenti cioè del legame sociologico e psicologico che unisce i membri dei partiti. Per assicurarsi la partecipazione necessaria al raggiungimento dell'efficienza partiti fanno leva su tre tipi di incentivi, ovvero di benefici o promesse di benefici futuri da parte dei leaders organizzativi (Barnard, 1938; Lange, 1977; Panebianco, 1982)¹⁷: gli *incentivi individuali o materiali* cioè ricompense materiali e tangibili come il denaro, il potere o lo status e riguardano soprattutto i leaders in competizione fra loro per il controllo delle cariche; gli *incentivi di identità o solidarietà*, ovvero l'identificazione con una determinata causa o ideologia, sono quelli che hanno guidato l'attivismo militante di base nei partiti di massa; gli *incentivi di conseguimento dei fini* che hanno a che vedere con le finalità per cui l'organizzazione è stata costituita e con la lealtà al partito. Nell'era postmoderna si ha una trasformazione in direzione di partiti postintegrativi che fanno leva su legami deboli basati su impegni programmatici: un esempio è quello fornito da Heidar e

¹⁷ Secondo P.B. Clark e Wilson (Incentive system: A Theory of Organizations, in Administrative Science Quarterly, VI, 1961, pp. 129-166 “ tutte le organizzazioni vitali debbono fornire incentivi tangibili o intangibili agli individui in cambio di contributi di attività individuate dall'organizzazione”

Saglie con il riferimento al Socialist Left Party e al Labour Party in Norvegia. L'accesso e la partecipazione si riferiscono al reclutamento delle organizzazioni di partito. I partiti infatti sono organizzazioni di membership e ad essa riservano risorse e vantaggi. Il modo in cui vengono reclutati i membri si riferisce al meccanismo di vincoli e controlli cui sono sottoposte le iscrizioni, cioè il grado di apertura del partito verso la società civile. Si dà, infatti, per scontato che i membri siano liberi di aderire al partito che vogliono, pagando una quota annuale. Ma ci sono stati dei mutamenti significativi nell'arco di tempo tra il 1960-90. Un primo aspetto da tener presente è la *natura centralizzata o periferica del tesseramento*. La maggiore vicinanza tra l'aderente e il partito comporta costi inferiori ed è più compatibile con l'attività del partito. Inoltre, consente un collegamento più immediato alle attività del partito, nonché alle dinamiche di competizione interna che, come è noto, spingono il partito ad aprirsi maggiormente verso la società civile (D'Amore, 2006). Vi è anche un sistema di filtri di controllo per l'iscrizione. Ad esempio Kenneth Janda (1980: 126) ne individua quattro, che via via si fanno più restrittivi: 1) assenza totale di requisiti; 2) iscrizione formale ad un partito; 3) versamento di una quota di iscrizione; 4) l'esistenza di un motivo probatorio. Ma anche in presenza di iscrizione libera le norme interne prevedono una serie di diritti e doveri dell'aderente. In generale i diritti si riferiscono alla possibilità- garantita dai leaders- di partecipazione interna alla vita del partito. I doveri si riferiscono invece al complesso di norme comportamentali e a requisiti di ordine formale per assicurare la permanenza nel partito: pagamento della quota, osservazione di codici di comportamento, divieto di formare correnti interne. E poi vi sono gli incentivi di cui sopra e le sanzioni che possono comportare l'espulsione dal partito o la negazione dei diritti dell'iscritto.

La seconda domanda di Raniolo è la seguente: «Come ci si rapporta con l'organizzazione?» Con questo interrogativo lo studioso si riferisce ai meccanismi interni di coordinamento che i partiti attuano per garantire una convergenza degli sforzi

organizzativi volti al mantenimento dell'equilibrio dell'organizzazione. Anche in questo caso risulta chiaro il passaggio modernità- postmodernità. Nei partiti moderni le dinamiche delle strutture organizzative ricalcano i processi di differenziazione-integrazione. Questo significa che l'elevato tasso di specializzazione funzionale delle articolazioni interne richiede la presenza di fattori che garantiscano l'armonizzazione delle molteplici attività del partito. Per fare alcuni esempi, essi possono essere una coalizione dominante (Panebianco, 1982; Ignazi, 1992) stabile e coesa, l'osservanza di regole formali e statuti, un'ideologia forte come base di identità politica. Come più volte ribadito i partiti postmoderni tendono invece alla de-differenziazione. Vi è lo sviluppo di organizzazioni leggere basate sui reticoli associativi e su moduli flessibili. La nuova forma dei partiti trova vantaggio dall'uso della tecnologia web. Così la mappa dei siti e dei collegamenti con l'organizzazione diventa un network virtuale. Ciò porta all'abbassamento dei costi di coordinamento e l'aumento dei costi di transazione. La terza domanda è: «Come ci si rapporta con le risorse organizzative?». Con questo interrogativo si intende sottolineare la necessità per le organizzazioni partitiche di una certa disponibilità di risorse in termini di finanziamento, logistica, informazione e di personale. Tanto per cominciare vi sono due macrorisorse organizzative: l'autorità e il denaro. Come specificato nel capitolo primo, per i neoistituzionalisti l'autorità designa il grado di legittimità sociale (Meyer e Rowan, 1977) cui gode l'organizzazione. Il denaro indispensabile per il funzionamento dei partiti può essere considerato nei termini di finanziamenti, di fonti della comunicazione politica, i nuovi tipi di *expertise* e di professionalizzazione o competenze. L'importanza di tali risorse è piuttosto evidente nell'organizzazione delle campagne elettorali, caratterizzate dall'uso crescente di consulenti professionisti legati al ricorso sempre più ampio da parte dei partiti di nuove tecniche di sondaggio, simulazioni matematiche e addestramento dei principali candidati (Bowler e Farrell, 1992). Nelle organizzazioni postmoderne queste

risorse sono per lo più esterne. In tal senso, la de-differenziazione favorisce un'apertura senza precedenti ad una costellazione di soggetti in reciproca autonomia il cui coordinamento non è più affidato esclusivamente agli organi della direzione centrale del partito¹⁸: è frutto della combinazione di giochi di potere interni attraverso i quali i partiti tendono a stipulare rapporti sempre più esterni con vari gruppi nella società (Thomas 2001; Allern e Saglie 2008). Essi costituiscono un vivaio di conoscenze specialistiche, capacità di fundraising, che i partiti non possono più permettersi di coltivare al proprio interno. Riguardo al personale politico, ad esempio, la necessità di attingere da fonti esterne al partito era già chiara negli anni '80, quando Luigi Berlinguer affermava: “oggi il funzionario appare meno motivato di ieri proprio perché i mutati rapporti di forza nella società e nello stato consentono al partito un approvvigionamento di quadri tecnici e politici che non sia attinto esclusivamente al suo interno. D'altro canto, l'apparato non è più in grado di fornire competenze tecnico politiche adeguate alle necessità, al punto che il ricorso ad altri apporti nella formazione complessiva del personale politico si è reso assolutamente indispensabile.” (1983: 38-40).

Il quarto interrogativo di Raniolo è: «Come ci si rapporta con l'ambiente esterno?». L'ambiente organizzativo è stato abbondantemente trattato nel primo capitolo di questo lavoro. Per tale ragione basterà ricordare che vi possono essere ambiti relazionali diversi: quello del rapporto con gli elettori; quello delle dinamiche interorganizzative; e il rapporto con le istituzioni. Le relazioni sono strategie cioè delle linee politiche per ottenere voti. Le strategie sono costituite da azioni a livello d'élite e trasmesse e

¹⁸ A proposito dell'importanza assunta da nuovi soggetti non partitici Farrell (2008) afferma: “il numero di organizzazioni che cercano di influenzare le politiche è cresciuto enormemente nelle recenti decadi e rappresentano interessi che spesso sono più specifici di quelle tradizionali. Spesso questi nuovi attori collettivi sono riconducibili ad una tipologia più fluida rispetto a quella prevalente, ma non per questo sono politicamente meno rilevanti. Molte di queste organizzazioni sono emerse al di fuori del tradizionale sistema dei cleavage socio-politici. La proliferazione dei gruppi di interesse ha prodotto un grande numero di nuove associazioni che non hanno referenti precisi nel sistema partitico”.

interpretate alla base dai quadri intermedi e sempre di più direttamente dal leader. Queste strategie che risentono di una concezione ancora modernista, sono volte però al bilanciamento della logica della competizione con quella dell'identità.

2.4 La forza organizzativa

L'articolazione dei partiti è centrale nell'analisi organizzativa. Anzitutto ogni partito ha una *membership*. La dimensione di essa può essere rilevata dal numero degli iscritti. Ma bisogna tener conto non solo del numero effettivo degli aderenti ma del potenziale degli iscrivibili. Ogni partito ha una *leadership*. Il focus dell'analisi è il potere interno cioè il potere del personale politico del vertice. L'analisi organizzativa ha preso in esame due diverse dimensioni. La prima esamina la dirigenza e i rapporti tra i membri e il leader: rapporti verticali, dunque. La seconda si concentra sulla dialettica tra le componenti organizzative per esempio tra gruppi parlamentari e dirigenza. I partiti contemporanei si orientano verso direzioni personalizzate (Calise, 2000) tanto da parlare di partiti personali nei quali il leader gioca una funzione primaria per elettori e iscritti. Tuttavia, nella realtà empirica solo di rado i poteri sono nelle mani del leader perché costui deve negoziare per ottenere il supporto di altri attori. Questi ultimi rappresentano la coalizione dominante (Panebianco, 1982) che è fondamentale perché controlla le risorse necessarie per l'attività del partito e definisce la struttura interna del potere. Va sottolineato la natura del gioco del potere organizzativo che si muove in senso verticale e orizzontale. L'orizzontalismo è dato dai rapporti tra i membri della coalizione dominante; il verticalismo è dato dai rapporti tra leader, gruppo parlamentare, coalizione elettorale e le strutture presenti ai vari livelli territoriali, ovvero la base dei sub-leader (D'Amore, 2006:66).

In generale la configurazione organizzativa dei partiti si definisce in relazione a tre dimensioni che sono state individuate da Duverger, ma che sono ancora valide. La prima fa riferimento agli organi di partito esistenti; la seconda al modo in cui si diventa membri, come visto nel paragrafo precedente; la terza alla relazione funzionale che esiste tra gli organi. La configurazione può dividersi in periferia e centro. Per quanto riguarda la prima, gli studi hanno attribuito una grande rilevanza alle unità di base, centrali per il reclutamento degli iscritti. Una prima variabile fondamentale è data dal tipo di unità di base. Infatti la loro presenza in sé non ci dà una informazione sostanziale in quanto è importante la frequenza degli incontri e il tipo di attività svolte. Un'altra variabile è il meccanismo di elezione dei dirigenti. Gli altri livelli periferici tendono a seguire il modello dell'articolazione amministrativa statale (livello comunale, provinciale e cioè regionale). Per quanto riguarda il centro, gli organi centrali del partito vengono distinti in deliberativi, esecutivi e di vigilanza. I primi sono i Congressi, i Consigli nazionali o Comitati centrali. Tra i secondi vi sono la Direzione, Esecutivi politici, il Segretariato o il presidente del partito che attuano la linea politica e gestiscono l'organizzazione. I terzi sono organi di natura amministrativa che controllano le norme statutarie e le eventuali sanzioni in virtù di una loro violazione.

La configurazione organizzativa si avvale di altre due dimensioni: la dimensione interorganizzativa o settoriale e l'istituzionalizzazione. La prima fa riferimento ai gruppi di base, associazioni culturali e raggruppamenti politici la cui influenza si fa sentire in ampi strati della società. Non abbiamo solo i tradizionali gruppi giovanili, femminili o anziani ma le fondazioni e le organizzazioni politiche ultrapartitiche. La seconda fa riferimento al problema della permanenza organizzativa. I partiti cioè ottengono stabilità e durata attraverso la creazione di inventivi che aumentano le lealtà degli aderenti. Riguardo all'istituzionalizzazione Raniolo sostiene che esso è un dato per così dire elementare: cioè le organizzazioni devono durare nel tempo. Quindi si

possono distinguere organizzazioni effimere, consumabili (i c.d. partiti flash) e le organizzazioni durature. La durata delle organizzazioni è connessa alla loro validità cioè l'istituzionalizzazione è un processo che comporta l'infusione di valori che dà al partito la sua validità e il suo consolidamento. L'istituzionalizzazione comporta lo sviluppo di interessi che mantengono in vita l'organizzazione; lo sviluppo della fedeltà; lo sviluppo di relazioni e modelli di comportamento tipizzati cioè le relazioni assumono un valore in sé al di là dello scopo strumentale del partito. Raniolo aggiunge altre due dimensioni: quella strutturale e quella normativa. La strutturale designa l'efficacia della differenziazione strutturale e la stabilità dei ruoli ossia il grado di coesione organizzativa. La seconda si riferisce alla costruzione dei valori condivisi e del riconoscimento di tali valori: proprio per questo si chiama prospettiva normativa. Le due prospettive possono essere separate e non camminare insieme. Ma l'istituzionalizzazione verte anche su altre due prospettive che sono l'autonomia decisionale e l'immagine simbolica che il partito dà di sé che è di estrema importanza perché la simbolica ha una potenza enorme in politica. Un partito istituzionalizzato è tale se prende decisioni indipendentemente dalle pressioni esterne. Esso, quando l'istituzionalizzazione ha successo, proietta verso l'esterno un'immagine che è riconosciuta e riconoscibile e reificata. Dunque, il partito istituzionalizzato ha sviluppato la sua identità interna e la sua identità esterna o immagine simbolica o inter-organizzativa.

2.5 I Partiti come organizzazioni dinamiche: il modello originario

I partiti non vanno visti in termini solo statici, ma dinamici. Raniolo scrive: «Essi cambiano adattandosi alle trasformazioni degli ambienti di riferimento e, più spesso di quanto si pensi, cercando di controllarli strategicamente». Ma come nascono i partiti? Essi

si formano sulla base delle pressioni e dei collegamenti tra fattori socio-culturali e fattori istituzionali come la democratizzazione e lo sviluppo politico. La nascita e la storia dei partiti dal punto di vista dei processi organizzativi si può analizzare guardando prima di tutto al modello originario della formazione di un partito. I caratteri dell'organizzazione di un partito dipendono da un insieme di decisioni o scelte. La prima fa riferimento all'*origine interna o esterna*. Questa è la classica distinzione proposta da Duverger. I partiti si formano all'interno delle istituzioni da élites parlamentari e all'esterno nella società da gruppi esclusi dalla rappresentanza parlamentare. L'origine interna o esterna designa due diverse tipologie di partito, definiti partiti statali e sociali, riflettono stadi diversi dello sviluppo dei regimi politici, monoclasse, censitari, parlamentari, pluriclasse inclusi i partiti di massa. La seconda dimensione della genesi del partito è *lo sviluppo per diffusione o per penetrazione territoriale* che sono le due strategie con le quali si possono sviluppare i partiti di origine esterna. La penetrazione territoriale si ha quando un centro controlla e guida lo sviluppo della periferia, la costituzione delle associazioni locali e intermedie del partito. La diffusione territoriale si ha quando lo sviluppo avviene in modo spontaneo: le élite locali costruiscono le associazioni di partito e poi vengono integrate in una organizzazione nazionale. Nel caso della penetrazione territoriale lo sviluppo è *discendente*; nel caso della diffusione territoriale è *ascendente* cioè di tipo federativo. Comunque ciò che è importante notare è che per entrambi i casi la copertura e il radicamento sono cruciali. Infatti la Democrazia cristiana è un esempio di diffusione territoriale e il Partito comunista, di penetrazione territoriale, ma entrambi hanno sviluppato dei tratti simili per quanto riguarda il tesseramento e il radicamento nel territorio. La terza caratteristica della genesi del partito è la *leadership burocratica o carismatica*. Il ruolo del leader è fondamentale in ogni organizzazione ma in alcune condizioni nascono partiti che non esisterebbero senza la presenza di un leader che fonda il

partito. Si tratta dei partiti carismatici e personali. Questi partiti hanno però dei problemi che sono legati alla istituzionalizzazione o sopravvivenza del leader.

La quarta caratteristica della genesi del partito è l'*autonomia o eteronomia*. Ha a che fare con il rapporto originario che si crea tra organizzazione politica e altre organizzazioni. Si tratta dell'intensità e la direzione dei rapporti tra partiti e organizzazioni di interessi che dipende dal *timing* cioè dai processi di estensione del suffragio, urbanizzazione, industrializzazione.

CAPITOLO III

Dal partito di massa a...?

3.1 Uno sguardo complesso

Il XX secolo è stato il secolo dei partiti. Questa osservazione non può essere sganciata da due elementi: da un lato, il processo di democratizzazione, dall'altro la natura dei partiti politici. Questi due dati sono complementari in quanto la struttura dei partiti ha permesso la democrazia ed è stata da essa influenzata. Come nota Francesco Raniolo fin dalla loro nascita i partiti politici di massa sono stati oggetto di una riflessione critica che ha portato al *luogo comune politologico della crisi dei partiti* (Lawson e Merkl, 1988; Selle e Svåsand, 1991, Fisher, 1980). Ma tale senso comune è «tutto altro che evidente» (Raniolo, 2004). Vi è una forte connotazione negativa nel concetto di crisi dei partiti: tale giudizio di valore fa riferimento all'indebolimento degli stessi e alla quasi assenza o morte. L'etimologia del termine "partito" sconta il prezzo del luogo comune.

Infatti, la parola partito deriva dal verbo latino "partire" che evoca l'idea della divisione e del distacco, ma implica anche conflitto e lotta ossia una visione opposta a quella dell'unità: quindi, nella stessa parola "partito" è già contenuta la nozione di crisi. Ma il senso comune è scontato e le cose sono più complesse. Il mio lavoro si concentra sulla metamorfosi dei partiti, non sulla loro crisi. Questa trasformazione è organizzativa e strutturale. Occorre, quindi, analizzare tale cambiamento nei suoi aspetti peculiari.

Raniolo (2004) sottolinea tre dimensioni analitiche cruciali del cambiamento partitico. Nelle sue parole: «a) *grado di intenzionalità* (intenzionalità vs. non intenzionalità); b)

carattere *necessario* oppure *contingente* del cambiamento (evoluzionismo vs. sviluppo);
c) *fonte del cambiamento* (origine esogena vs. origine endogena)».

Per quanto riguarda il primo punto, si può rilevare che il cambiamento partitico è sempre intenzionale. Ciò è dovuto al calcolo costi/benefici e cioè a motivi utilitaristici, ma è anche il riflesso del potere partitico ossia delle decisioni degli attori interni al partito (per esempio mutamenti di leadership).

Il cambiamento partitico può riflettere dinamiche esterne, nel senso che gli stimoli esterni possono incidere sulle decisioni interne al partito.

Ciò vuol dire che gli input esterni vengono codificati lungo la linea dei processi decisionali interni al partito. Raniolo sostiene, dunque, che i cambiamenti avvenuti nel sostegno elettorale, negli iscritti e nel potere di governo potrebbero essere considerati stimoli esterni che non riflettono cambiamenti veri e propri nella natura partitica. Peraltro se un partito cambia, si modificano gli assetti organizzativi, la cultura politica e le strategie, ma i risultati di queste scelte «non sono sempre certi».

Infatti, uno sguardo complesso dovrebbe scorgere la fitta trama dei processi deliberativi interni che non possono definirsi lineari e la difficoltà dell'implementazione delle decisioni. Questi fattori incidono pesantemente sul cambiamento organizzativo dei partiti politici.

Per quanto concerne il secondo punto, il cambiamento partitico può essere graduale o brusco e repentino.

Per quanto riguarda il terzo punto, gli eventi esogeni cioè le sfide e le pressioni esterne provengono dall'ambiente di riferimento. Al variare di quest'ultimo, si modifica la capacità di azione e reazione dei partiti cioè la dimensione strategica. Più precisamente, Raniolo individua tre famiglie di variabili.

La *prima* fa riferimento al nesso tra gli eventi esterni e la trasformazione dell'ambiente di riferimento. Tra questi fattori vi sono i cambiamenti della cultura politica, della

divisione del lavoro, dei mass media, mutamenti nella struttura occupazionale o religiosa, i fattori che provengono dall'ambiente internazionale. Queste variabili hanno un impatto diretto e causale con il cambiamento partitico.

La *seconda* si riferisce a un set di fattori esterni che hanno un impatto notevole sul cambiamento e che attengono alla opportunità politiche di accedere a carriere e cariche pubbliche.

La *terza* fonte di cambiamento fa riferimento alla configurazione e alla trasformazione dei partiti stessi. Ciò indica il mutamento degli attori rilevanti, la distanza ideologica e la direzione della competizione. Questi fattori hanno una notevole influenza sull'azione dei partiti.

Da quanto detto, si può di certo affermare che il cambiamento organizzativo dei partiti non è un semplice e passivo adattamento, ma un vero e proprio processo complesso che mira a salvaguardare la *performance* dei partiti cioè i propri obiettivi istituzionali. Ma come interpretare il cambiamento partitico? Secondo la prospettiva sociologica la *performance* dei partiti va vista come risultato di forze esterne al partito stesso: la classe, la modernizzazione e le fratture sociali. Le variabili indipendenti del cambiamento partitico sono da ricercare nei fattori sociologici. Primo fra tutti nella nozione di *cleavages* cioè nei modelli dei conflitti sociali all'interno di un paese¹⁹. È chiaro che i partiti non possono ignorare la loro identità, il contesto socioeconomico, il sistema delle regole istituzionali e della relazione con gli altri partiti. In questa

¹⁹La categoria di *cleavage* o frattura è stata per la prima volta teorizzata dallo studioso Stein Rokkan ed indica una riflessione socio-politica sul mutamento socio-territoriale e politico dell'Europa contemporanea. Nel 1967 Rokkan e Lipset scrivono un articolo intitolato *Cleavage Structures, Party Systems, and Voter Alignments. An introduction* dove i due autori sottolineano le fratture e la loro politicizzazione riconducendoli a determinati periodi storici (S. Rokkan, S. Lipset, *Cleavage Structures, Party Systems, and Voter Alignments. An introduction*, in S. Rokkan, S. Lipset (eds.), *Party Systems and Voter Alignments. Cross-National Perspectives*, Free Press, New York 1967).

In questa prospettiva i *cleavages* sono forme di opposizione che si polarizzano in coincidenza con fasi critiche di cambiamento che sanciscono il passaggio da uno status politico e culturale ad un altro. Queste fasi di radicale cambiamento permettono la metamorfosi dei partiti politici. Questa rappresenta una chiave di lettura sociologica al cambiamento partitico.

prospettiva, i partiti sono visti come riflesso della fratture sociali che hanno portato alla formazione dello stato moderno e alla costruzione del mercato capitalistico. Occorre, tuttavia, rendersi conto che i partiti politici non sono oggetti passivi ma attori rilevanti, in grado di politicizzare i *cleavages* che sono per loro favorevoli e depoliticizzare quelli meno favorevoli.

3.2 La parabola del partito di massa nella società industriale

Il partito di massa emerso a cavallo fra il XIX e il XX secolo si sviluppa seguendo l'andamento generale delle organizzazioni fordiste, caratterizzate da grandi dimensioni, elevati tassi di divisione del lavoro, rigidità del processo produttivo, delle prestazioni e dei costi della manodopera (Bonazzi, 2008).

La peculiarità di questo modello era essenzialmente quella di inglobare la totalità dei processi produttivi all'interno dei confini di un sistema chiuso, coordinando un elevato numero di sub unità secondo una logica di razionalità ed efficienza.

Operare all'interno di tali confini significava innanzitutto preservare il funzionamento della macchina organizzativa da qualsiasi perturbazione dell'ambiente. Nel caso dei partiti di massa, si trattava di gestire i rapporti con un ambiente estremamente mutato a seguito della rivoluzione industriale e della democratizzazione delle masse, dalle quali erano emersi nuovi segmenti della popolazione che necessitavano di essere socializzati alla politica.

Lo sviluppo organizzativo dei partiti portò alla creazione di colossi burocratici ad elevato tasso di differenziazione: 1) verticale, connesso al numero dei livelli gerarchici; 2) orizzontale, relativa al numero degli uffici del medesimo livello gerarchico. Come sottolinea Sartori (1966), "i partiti di massa- o di apparato- sono organizzazioni complesse dotate di una struttura permanente e differenziata, caratterizzata da un

elevato grado di burocratizzazione e pervasività che si fonda sulla presenza di personale politico di professione, sarebbe a dire, di coloro che vivono di politica, che non hanno e non hanno mai avuto una professione privata alternativa e la cui formazione è strettamente legata alla carriera intrapresa nell'ambito del partito". Questa definizione mette in luce come i partiti di massa, fossero vere e proprie burocrazie con esigenze di continuità organizzativa e di stabilità delle proprie gerarchie interne (Panebianco, 1982). Come tutte le grandi burocrazie pubbliche infatti, i partiti del '900 hanno strenuamente difeso "l'imparzialità dell'azione amministrativa" (Revelli, 2013, pp.75) attraverso la strutturazione di procedure standardizzate e di regole astratte allo scopo di proteggere le azioni dei funzionari sia dalle eventuali perturbazioni ambientali sia da determinati orientamenti soggettivi.

Il vantaggio principale è quello di rendere prevedibili i comportamenti e istituzionalizzare le aspettative negli utenti. La tendenza verso la creazione di strutture colossali è stata principalmente legata alle pratiche a cui i partiti di massa hanno fatto ricorso per disciplinare i procedimenti di ingresso della membership ai vari livelli delle gerarchie, alla loro organizzazione in segmenti funzionali (giovani, donne), e territoriali (relativi all'articolazione interna in sezioni, federazioni, cellule), nonché alle procedure di indottrinamento, tutte atte a disincentivare qualsiasi forma di creatività che potesse mettere l'organizzazione a rischio di pressioni centrifughe destabilizzanti (*ibidem*).

Tutto questo ha accentuato il verticalismo di ogni singolo processo decisionale, assicurato dall'integrazione di tutte le funzioni svolte attraverso rigide gerarchie piramidali nelle quali l'elevato grado di formalizzazione dei ruoli lasciava pochissima autonomia alle scelte individuali. Bisogna comunque sottolineare che il riferimento alla suddetta tipologia di partito, definito di integrazione appunto, ha riguardato l'esperienza europea, poiché i principali partiti americani sono comunque stati caratterizzati da una strutturazione leggera, a basso grado di burocratizzazione e di

specializzazione delle mansioni interne, proprio perché potevano già contare su un vivaio di competenze fornite da una cittadinanza supportata da una cultura civica più emancipata. La propensione dell'elettorato ad una maggiore volatilità rispetto ai partiti europei (Bartolini e Mair, 1990) ha contribuito notevolmente alla configurazione di organizzazioni "ad hoc" la cui attività si intensificava specifiche campagne tematiche.

La differenza risiede dunque nella funzione aggregativa o di integrazione delle masse che i partiti europei –soprattutto socialisti e comunisti- hanno dovuto svolgere al di là di quella tipica della rappresentanza, che ha costretto all'incapsulamento (Katz e Mair, 2002) di ampi settori della società all'interno delle proprie strutture, fungendo da elemento ordinatore della vita di tutti gli aderenti. In questo senso il partito di integrazione europeo nelle fasi apicali della propria attività è stato portatore di una missione, quella di orientare e permeare valori e orientamenti, disciplinare aspetti rilevanti della vita privata come la gestione del tempo libero, secondo una rigida articolazione territoriale atta a garantire l'assoluta prevedibilità dei comportamenti di voto. Questo modello organizzativo entra in una fase di profonda crisi con la fine delle identificazioni partitiche che è concomitante all'affievolimento del *cleavage* di classe, alla riduzione della membership, ai mutati rapporti con lo stato e all'emergere di una cittadinanza informata e divincolata da limiti di fidelizzazione ideologica. Questi elementi si inseriscono nel più generale processo di disaffezione dei cittadini verso soggetti e modalità espressive della politica tradizionale ed è riconducibile al processo di indebolimento del linkage fra cittadini e attori politici un po' in tutte le democrazie europee (Dalton, Farrell, Mc Allister, 2011)

In un articolo di *Democrazia e diritto* del 1983 Antonio Baldassarre forniva una riflessione interessante sull'origine di tale "crisi", affermando che essa è avvenuta "quando i contesti sociali di appartenenza hanno cessato di usufruire di una serie di mediazioni di potere spontanee, ovvero "automatismi" socio-economici, propri di una

società dominata dal libero mercato e da istituzioni disciplinanti come famiglia, scuola o l'impresa nei loro modelli tradizionali, il partito di massa è riuscito a gestire pressoché tutte le mediazioni politiche più rilevanti. Ma quando la parziale depoliticizzazione comportata da questi automatismi è saltata, la forma classica del partito di massa non ha più tenuto il ritmo e si è trasformato silenziosamente il proprio modo di operare". Questo può essere considerato una diretta conseguenza della trasformazione dello stato- sociale e assistenziale- verso un'articolazione sempre più complessa giustificata dalla necessità di assumere la gestione di numerose questioni di ordine sociale. Lo stato sociale si è distinto per aver sviluppato dei propri apparati, caratterizzati da agenzie di intervento specifiche atte a stabilire rapporti diretti con la cittadinanza per la risoluzione di problemi precedentemente affidati alla mediazione di partito.

La riflessione di Baldassarre, ha dunque sottolineato la correlazione fra il macroscopico mutamento del ruolo dello stato e la struttura organizzativa dei partiti. Secondo questa logica, la trasformazione del partito di massa verso architetture organizzative agili e snodate, può essere inoltre interpretata come il passaggio dal tradizionale *partito-organizzazione* a *partito-sistema* "le cui relazioni reciproche non sono tanto affidate a supporti organizzativi, quanto a rapporti reciproci di potere e di influenza, tanto da identificare il partito come sistema di potere" (*ibidem*:49).

Con questa affermazione lo studioso asseriva dunque che l'organizzazione partitica tradizionale fondata su una complessa articolazione territoriale e funzionale che serviva a conferire un carattere unitario allo stesso tempo, veniva sostituita da una nuova forma partito "il cui punto di equilibrio e di unità è dato essenzialmente dai flussi di potere e di influenza che provengono da vari elementi di una costellazione di soggetti politici di vario tipo".

3.3 Problemi e limiti nell'analisi sul mutamento organizzativo dei partiti

A partire dall'elaborazione di Kirchheimer per arrivare a quella di Richard Katz e Peter Mair, la fine delle identificazioni partitiche concomitante all'affievolimento del *cleavage* di classe, la perdita della quota di funzionari-burocrati, i mutati rapporti con lo stato, confermano la necessità, pena la stessa sopravvivenza per i partiti, di pervenire alla formulazione di nuove architetture organizzative, funzionali alla conquista del sostegno di coloro che stanno fuori dai circuiti tradizionali di appartenenza partitica, un controllo dell'aumentata complessità dell'ambiente elettorale.

Il problema è che le ipotesi pionieristiche di Michels e di Duverger sono state dominanti nella ricerca politologica e la teoria organizzativa dei partiti «è rimasta ferma a Michels e a Duverger». Questo paradosso da un lato comporta la tendenza a valutare i partiti in base al confronto con il partito di massa, mostrandone cioè la crisi, dall'altro, dimostra che le analisi sul mutamento organizzativo dei partiti sono deboli. Ciò è da imputare secondo Raniolo ai *pregiudizi* diffusi nella letteratura sui partiti. Lo studioso ne identifica quattro. Il primo è il *pregiudizio sociologico*, punta sul fatto che le attività dei partiti siano il riflesso delle divisioni sociali. I partiti, in tal caso, sono soggetti passivi, non attivi. Il secondo è il *pregiudizio teleologico*, che deriva dalla fissazione aprioristica di obiettivi e scopi ai partiti che rappresentano la natura profonda del partito stesso. Il terzo è il *pregiudizio monistico*, che guarda ai partiti come un grande monolite non differenziato. Il quarto è il *pregiudizio normativo-ideologico* per cui i partiti riflettono una visione della democrazia e della lotta politica in un mix di empirismo e normativismo, leggi di tendenza e vere e proprie filosofie della storia come quella di Katz e Mair.

Proprio per questo vuoto nella ricerca sui partiti si può dire con Raniolo che «sembra opportuno ritornare a interrogarsi sui partiti come organizzazioni, sulle loro

trasformazioni e sulle loro funzioni». È quello che mi propongo di fare in questo lavoro.

3.4 Il focus teorico: il contributo dei classici

L'attenzione verso la dimensione organizzativa dei partiti non è recente se consideriamo che i lavori di Moisei Ostrogorski, Robert Michels e Maurice Duverger, ne sottolineano la centralità già agli inizi del secolo passato. Ostrogorski è stato un importante scienziato politico e sociologo russo e la sua opera principale in due volumi è *Democracy and the Organization of Political Parties* del 1902. Quest'opera è dedicata allo studio dei partiti politici in Gran Bretagna e negli Stati Uniti dove soggiornò nel decennio 1980-90. L'autore fu il primo a formulare una teoria sistematica dei partiti politici dal punto di vista sociologico che è stata così fondamentale da influenzare l'analisi dei partiti di Max Weber e Michels. Le argomentazioni centrali della sua teoria si possono delineare in due punti: da un lato l'attenzione verso la definizione di partito di massa, dall'altro, l'esplorazione del concetto di partito come macchina organizzativa. Alla base della nascita dei partiti vi sono gli interessi di una parte di influenzare e indirizzare il processo politico verso la realizzazione del proprio utile. Ma la necessità di mantenere l'apparato di partito conduce alla modifica dei principi di ordine generale che stanno alla base della nascita dei partiti. In tal modo i partiti diventano delle organizzazioni dirette da professionisti politici e ciò favorisce un progressivo processo di burocratizzazione. Questo è dovuto principalmente alla presenza di un elettorato di massa indifferenziato che induce ad organizzarsi come macchina per ottenere il supporto finanziario ed elettorale. Come risultato abbiamo una nuova macchina organizzativa piuttosto che la democratizzazione della politica. Una conseguenza del

perseguimento del risultato elettorale e la quasi non differenza tra le ideologie partitiche.

Un elemento prezioso della teoria di Ostrogorski è il primato attribuito alle caratteristiche sociali piuttosto che costituzionali nello spiegare le differenze fra i partiti. Infatti, nell'opera del 1902 l'autore svolge un'analisi comparata fra il sistema parlamentare inglese e quello presidenziale americano individuando convergenze e differenze che imputa alla diversa struttura di classe. Per esempio, nel caso degli Stati Uniti la mancanza di una classe aristocratica portatrice di valori e principi tradizionali e le caratteristiche di una società egualitaria, hanno fatto sì che il cittadino medio si motivasse più dai bisogni personali che collettivi. Ciò serve a dare, per l'autore, una spiegazione del carattere decentrato del sistema partitico e la tendenza dei rappresentanti politici verso le pressioni locali dell'elettorato piuttosto che volgere l'attenzione all'interesse nazionale rappresentato dal potere esecutivo americano.

Michels è stato un altro importante scienziato politico e sociologo tedesco. La sua opera è frutto di tre distinte tradizioni culturali. La prima fa riferimento al fatto che Michels aderì al partito socialista tedesco. La seconda si riferisce all'ammirazione per il pensiero di Sorel e per la c.d scuola élistica italiana. La terza concerne il punto di vista storico. Infatti, l'autore scrive nel momento di crisi delle istituzioni democratiche e delle ideologie rivoluzionarie che segna l'avvento dei regimi fascisti in Italia e poi in Germania. Egli è il testimone di questa crisi e il riflesso di tale condizionamento. Infatti, da socialista rivoluzionario finisce come apologeta di Mussolini e del regime fascista.

La sua opera più famosa è *La sociologia del partito politico nella democrazia moderna* del 1966. La riflessione centrale di quest'opera è che la necessità di organizzazione favorisce alla lunga una situazione di dominio dei leaders sui seguaci, portando di conseguenza le strutture dei partiti verso l'inevitabile degenerazione oligarchia.

Secondo la famosa *legge ferrea dell'oligarchia* infatti, a qualsiasi partito risulta impossibile mantenere una struttura democratica quando decide di darsi organizzazione e di entrare nella lotta politica. Una volta costituita un'organizzazione deve sottostare all' "imperativo categorico" di sopravvivere e di rafforzarsi. Nel saggio "Democrazia e la legge ferrea dell'oligarchia" (1933: 52-54) a tal proposito Michels scriveva: "la formazione dei regimi oligarchici in seno ai regimi democratici moderni è organica. Detto in altri termini, essa è da considerarsi come una tendenza, alla quale deve soggiacere ogni organizzazione sia quella socialista, sia quella libertaria".

Questa esigenza produce una minoranza che comanda e che permette la continuità dell'organizzazione. Altro punto focale dell'opera di Michels è stata l'elaborazione della c.d. *legge della distorsione dei fini*, presente anch'essa nel saggio del 1909, secondo la quale le strutture organizzative dei partiti poiché sono costrette a modellarsi secondo una logica oligarchica, ripiega la propria organizzazione su di se. Questo provoca una trasformazione notevole nell'organizzazione, che da mezzo per raggiungere uno scopo diventa scopo essa stessa.

Tra gli studi classici sul mutamento organizzativo va ricordato per ultimo il sociologo e politologo francese Maurice Duverger, più volte citato nel corso di questo lavoro. Egli ha approfondito su basi storiche e sociologiche il problema dei partiti nella società contemporanea sviluppando in modo originale le ricerche di Ostrogorski e Michels. L'analisi organizzativa dei partiti politici deve molto al suo contributo.

Nell'opera *Partiti Politici* del 1954 viene formulata per la prima volta la distinzione fra partito di quadri e partito di massa: il primo, è caratterizzato da una struttura intermittente, dal ruolo centrale della leadership e da bassi livelli di mobilitazione al di fuori del momento elettorale, il secondo ha invece un apparato organizzativo molto articolato e l'obiettivo principale è quello di convertire gli elettori in attivisti. Inoltre, si deve allo studioso francese la costruzione della tipologia che individua diversi tipi di

partito a seconda delle caratteristiche delle loro unità di base, cioè dell'elemento strutturale posto alla base della gerarchia organizzativa del partito: comitato, sezione, cellula, milizia. Il primo tipo di struttura di base, il *comitato*, è presente nei partiti liberali emersi alla fine del XIX secolo. Esso è composto da un piccolo nucleo di notabili che godono di particolare prestigio in politica grazie alla loro posizione sociale. La seconda è la *sezione* che a differenza del comitato per essere un organismo aperto alle masse e per la presenza di una divisione del lavoro reale e non basata su cariche onorifiche: le cariche corrispondono a specifiche mansioni da svolgere, ad esempio il segretario politico si occupa dell'ideologia, il segretario amministrativo dei finanziamenti. I partiti di sezione corrispondono ai partiti socialisti. Il terzo tipo di struttura di base è la *cellula*, tipica dei partiti comunisti. Scopo della cellula è l'organizzazione dell'attività politica degli operai nelle fabbriche, le cui rivendicazioni di ordine economiche fanno parte di un progetto politico più ampio. Il numero dei membri è meno elevato rispetto alla sezione, e l'aggregazione segue criteri professionali e non territoriali. Per tale ragione la cellula corrisponde unicamente ai partiti operai. Il quarto tipo è la *milizia*. È caratterizzata dalla presenza di membri militari e conta su piccoli numeri, da una rigida gerarchia e dalla richiesta di obbedienza e dedizione. È tipica dei partiti fascisti. Anche se le strutture organizzative di base corrispondono alla base sociale di un determinato partito, secondo lo studioso quelle che garantiscono maggiore efficienza possono in realtà essere utilizzate anche da altri partiti. Non a caso, sostiene che il partito di sezione, che egli considerava un modello di successo, si sarebbe diffuso condizionando le strutture di partiti diversi, secondo quello che lo stesso chiamava "contagio da sinistra". Nell'ottica di Duverger infatti, il passaggio dal partito di quadri al partito di massa determina l'emancipazione dalle effimere strutture notabiliari che escludevano il resto della popolazione dalla vita

politica secondo una concezione pre-moderna della partecipazione. In poche parole, il partito di massa ratifica l'ingresso nella modernità.

3.4.1 I punti salienti dell'opera di Kirchheimer

L'opera del giurista e sociologo tedesco Otto Kirchheimer è senza dubbio fondamentale per comprendere l'analisi del mutamento dei partiti.

Nelle ricerche sul nazionalsocialismo condotte in sintonia con quelle di Neumann e Marcuse, Kirchheimer afferma che è l'origine della crisi del compromesso parlamentare del liberalismo che è stato ostacolato nella sua funzione mediatrice fra economia e politica esercitata dal denaro. Nel fascismo cade ogni autonomia dell'individuo. La proprietà e la libertà contrattuale vengono sovrastate da norme amministrative generali e però le misure giuridiche sono subordinate alla razionalità tecnica. Nel dopoguerra l'autore ha concentrato l'attenzione sulla sociologia politica studiando le democrazie di massa europee postbelliche e in particolar modo la Repubblica Federale di Germania e l'Austria. In *The Waning of Opposition in Parliamentary Regimes* del 1957, l'autore riconosce nell'indebolimento della polarizzazione sociale nei paesi europei occidentali l'origine della rovina della funzione e dell'efficacia dell'opposizione costituzionale, mentre l'opposizione di principio è quasi scomparsa. Così scrive: «Political opposition is an eternal paradox». La de-ideologizzazione dei partiti va di pari passo con la trasformazione dell'attività politica in mercificazione, cioè l'attività politica diventa un prodotto da offrire ai gruppi d'interesse e ai singoli elettori. In questa cornice si colloca la conversione dei vecchi partiti di massa con funzione di integrazione socio-politica in *partiti pigliatutto* [*Catch all Party*] in cui diviene sempre più vago il collegamento con i detentori del potere. Con tale famosa definizione Kirchheimer indica un partito che cerca voti ovunque a prescindere dalle ideologie. Ciò vuol dire che non sono più i principi e i valori di giustizia e libertà a coinvolgere i cittadini, ma interessi "facili". Per

questo motivo le proposte dei partiti diventano generiche e conseguenza dell'accettazione della legge del mercato politico e del suo trionfo. L'obiettivo del partito diventa la competizione elettorale. Da ciò si possono trarre tre caratteristiche:

- a) La riduzione dell'ideologia significa che la nuova forma di partito parla a tutto l'elettorato e non a gruppi specifici;
- b) gli elettori sono potenzialmente tutti;
- c) l'accesso è assicurato a gruppi di interesse variegati e non omogenei.

Da un lato, la competizione elettorale si indirizza verso temi che trovano il consenso di tutti gli elettori, dall'altro la sociologia politica di Kirchheimer è ancorata ad una visione critica della civiltà di massa.

3.5 L'evoluzione del dibattito nella letteratura politologica: verso un destino certo?

Diversi sono gli approcci in letteratura che si sono occupati di descrivere le linee di sviluppo dei partiti politici nelle società post industriali, come un ineluttabile passaggio verso convergenza modelli elettoralistici o pigliatutto, per poter meglio fronteggiare un ambiente elettorale volatile e aperto a nuovi scenari di incertezza (Kirchheimer 1966; Panebianco 1982; Katz e Mair, 1995;) . “Dato che un mutamento nell'organizzazione può modificare l'efficacia ultima dei partiti..” ricorda Harmel (2006:124) “così come gli equilibri interni, questo è stato per diverso tempo un argomento di interesse per gli studiosi di partiti politici”.

Allo stesso tempo, sostiene che a “parte gli ormai datati contributi dei classici (Weber, Michels, Duverger già citati) l'interesse per l'organizzazione dei partiti è relativamente recente” (Harmel, 2006:124). Come osservato sopra, l'elaborazione della categoria pigliatutto di Kircheimer (1966) rispecchiava una realtà completamente mutata dal declino delle identificazioni partitiche e l'erosione della distinzione di classe, convertite

in imperativi di cambiamento per permettere ai partiti di fronteggiare gli accresciuti tassi di volatilità elettorale. La ricerca di un consenso allargato si sarebbe accompagnata alla formulazione di una nuova architettura organizzativa, basata sull'indebolimento del ruolo degli iscritti sempre in meno possesso dei classici strumenti di controllo sulla leadership. Tutto questo sarebbe venuto in favore del rafforzamento dei gruppi dirigenti i quali, agevolati dallo sviluppo dei mezzi di comunicazione di massa, possono rivolgersi direttamente ad un elettorato più ampio di quello di appartenenza. Successivamente Panebianco (1982), spiegherà le esigenze di trasformazione organizzativa attraverso l'elemento della professionalizzazione, che subentra come criterio principale di reclutamento del personale politico. Nel modello elettorale- professionale, i burocrati di partito vengono sostituiti con esperti e tecnici, perché possiedono requisiti più adeguati per il controllo dell'arena elettorale. Anche in questo caso, il mutamento organizzativo è visto come: 1) una risposta necessaria alle nuove condizioni della società dei media; 2) fattore che favorisce l'emergere di organizzazioni dominate dai leader.

Ancora più recente, il contributo di Katz e Mair (1995) ha focalizzato l'attenzione su un elemento tralasciato dai precedenti studi, il rapporto con lo stato. La riflessione di partenza è che la fine delle identificazioni partitiche e la conseguente riduzione del contributo di militanti attraverso il tesseramento ha aumentato la necessità di finanziamenti pubblici. La categoria del *Cartel Party* elaborata dagli studiosi, configura una tipologia di partito che: 1) assume sempre più i connotati di un'agenzia dello stato; 2) sviluppa trame collusive con gli altri partiti. Questo avviene in maggior misura nei partiti più vicini all'area di governo, per i quali la cartellizzazione diventa una strategia vincente per assicurarsi le risorse necessarie e rendere più prevedibile il loro ambiente operativo (Raniolo, 2013). Il *Cartel Party* pone quindi in risalto un aspetto preciso di questa trasformazione, quello che ha segnato il passaggio da organismo interno alla

società civile a organismo interno allo stato, suggerendo che il motore principale di questo cambiamento è stato principalmente il distacco dalla loro base sociale. Questa sarebbe d'altra parte testimoniata sia dalla riduzione del numero degli iscritti sia dal crollo delle identificazioni partitiche.

L' "atomizzazione della base" (Cotta, Morlino, Della Porta, 2008), riduce la necessità di un apparato burocratico formato da quadri intermedi deputato alla funzione di coordinamento, accrescendo il potere della leadership (Katz e Mair, 1995). Tale rafforzamento secondo gli autori si esprime essenzialmente attraverso due tendenze: centralizzazione del processo decisionale e personalizzazione della leadership. La centralizzazione delle decisioni nelle mani di pochi leader in realtà avviene in concomitanza con la diffusione di pratiche di democrazia diretta – ad esempio nella selezione delle cariche- che rispondono all'esigenza di coinvolgere non solo i semplici iscritti ma anche dei simpatizzanti. Questo riduce allo stesso tempo il ruolo degli attivisti ortodossi, considerati una potenziale fonte di opposizione alle decisioni più moderate, vista la loro naturale propensione a un maggiore conservatorismo rispetto ai vertici e alla base.

La personalizzazione della leadership è stata di certo agevolata dall'ingresso dei media in politica. In particolare, i media hanno permesso l'instaurazione di un canale di comunicazione diretta tra elettori e leader, fornendo loro nuovi strumenti per valorizzare la loro immagine e assumere posizioni personali su *issue* specifiche bypassando le vecchie pratiche di mediazione partitica.

Dal punto di vista strettamente organizzativo, questi partiti rispondono alle trasformazioni sociali con soluzioni flessibili che concedono un ampio margine di autonomia alle unità locali. Inoltre gli antichi rapporti gerarchici sono soppiantati dalla stratarchia, che implica una catena di relazioni fra sub unità parzialmente autonome. Sebbene la stratarchia non venga indicata come unico modello alternativo alla

gerarchia, gli studiosi affermano che in misura minore o maggiore tutti i partiti politici sono sottoposti all' "imperativo stratarchico". Quello che accomuna queste argomentazioni è l'interpretazione del mutamento organizzativo come una "risposta necessaria" a certi cambiamenti provenienti dall'esterno. Nel suo pregevole lavoro di sistematizzazione Harmel (2006) riconduce queste teorie nell'ambito di un approccio sistemico, che individua il mutamento organizzativo come variabile dipendente, mentre i fattori sistemici o ambientali ne forniscono la spiegazione. Secondo un altro parere, quello che risulta implicita in tutti questi modelli è la nozione che "la competizione per il potere organizzativo sia un gioco a somma zero" (Carty:82).

Di diversa impostazione, il contributo di Heidar e Saglie in un saggio dal titolo eloquente, "Predestined Parties?" indaga sulle tendenze di sviluppo che determinano il mutamento organizzativo nei partiti, rifiutando a priori, qualsiasi posizione che interpreti questo processo come un destino ineluttabile. In via preliminare i due autori si chiedono: 1) se sia possibile parlare del tramonto definitivo dei partiti di massa; 2) se, nell'ambito delle trasformazioni organizzative dei partiti, è riscontrabile una tendenza a convergere verso forme di *network party*. Il *network party* deriva dalla combinazione di alcune caratteristiche del partito di quadri (Koole, 1994)²⁰ e di massa ed è caratterizzato da una struttura organizzativa meno formale rispetto alle organizzazioni tradizionali. Al suo posto, subentrerebbe una "struttura con confini meno rigidi fra processi interni e processi esterni" (Heidar e Saglie, 2003:221), che

²⁰ Nello specifico, l'autore elabora la categoria del "modern cadre party" partendo dall'osservazione dei partiti politici olandesi, che si caratterizzano per lo stretto legame con la membership da un lato, mentre dall'altro persiste la difficoltà ad arruolare numeri elevati di persone come facevano i partiti di massa. Ad ogni modo lo studioso fornisce un elenco preciso delle caratteristiche di questo modello: 1) predominio dei gruppi professionali della leadership (soprattutto il partito parlamentare) ma con un elevato grado di responsabilità nei confronti degli strati più bassi del partito; 2) non possono essere propriamente definiti come *member/voter-oriented*, tuttavia i membri contribuiscono in maniera significativa nel finanziamento, sono coinvolti nel processo di reclutamento dei candidati per gli incarichi politici e, in generale, costituiscono la base necessaria che legittima l'esistenza stessa del partito; 3) le strategie verso gli elettori sono diverse, ma non ricalcano fedelmente nel il modello cath- all ne si focalizzano sul mantenimento della *classe gardée*; 4) il mantenimento parziale delle strutture del partito di massa è finalizzato a salvaguardare l'immagine del partito, ma anche a garantire un certo grado di democrazia interna; 5) doppia dipendenza per i finanziamenti sia dai sussidi pubblici che dal contributo dei membri.

potrebbe garantire “un’aggregazione degli interessi che non sarebbe altrimenti possibile e che può essere anche agevolata dagli stessi partiti” (Sampugnaro, 2011:39). L’idea di base è quella di conquistare quella quota di elettori che rifiutano di affiliarsi ad un partito, attraverso la creazione di network tematici che potrebbero, in futuro, sostituire la tradizionale struttura territoriale. Tuttavia, continuano gli autori, l’evidenza dei fatti mostra come il perdurare elementi organizzativi tipici dei partiti di massa impediscano di affermare il definitivo tramonto di questo modello. Di certo, il *network party model*, oltre a cogliere delle oggettive linee di sviluppo, può essere considerato uno strumento di notevole valore euristico per il dibattito sul tema del cambiamento organizzativo dei partiti (Heidar e Saglie, 2003, pp. 221). Rispetto a queste argomentazioni, una suggestione interessante, (che merita di essere meglio approfondita nelle fasi successive di questo lavoro) potrebbe spingere alla ricerca di un altro elemento comune proprio nel riferimento al processo di de- differenziazione. La tendenza verso la formazione di partiti del leader, con confini organizzativi sfumati, l’organizzazione in network esterni, la condizione di stratarchia possono essere intesi come sotto- prodotti dalla de- differenziazione?

3.6 La de-differenziazione nei partiti politici: tendenze di sviluppo

Le strutture dei partiti politici sono quindi il prodotto della combinazione dinamica tra processi di differenziazione e di integrazione (Ferrante e Zan, 1994; Raniolo, 2004). I processi di differenziazione nascono quando emergono unità o ruoli specializzati e sono il frutto di pressioni esterne che spingono l’organizzazione ad adattarsi all’ambiente, e di pressioni interne. Sia le pressioni esterne sia interne spingono dunque al cambiamento. I partiti del XIX secolo sono stati caratterizzati per un progressivo processo di differenziazione che ha avuto come apice il partito di integrazione di massa. Le organizzazioni partitiche postindustriali presentano, invece un indebolimento

della dimensione strutturale che è vista come un costo e un blocco per l'innovazione. I confini con l'ambiente esterno sfumano nell'era postmoderna dando luogo a complessi sistemi di scambio. Infatti, i partiti rete²¹ sono portati ad elaborare nuove strategie per aumentare la competitività nel mercato elettorale e fanno leva sulla produzione di simbolica e comunicativa.

Nel panorama italiano un esempio di partito debolmente strutturato è quello di Forza Italia, soprattutto nei primi anni della sua costituzione avvenuta nel 1994. L'organizzazione nazionale di Forza Italia, o meglio, dell'allora "movimento politico" FI, ricalcando il modello organizzativo dell'impresa di Berlusconi, la Fininvest, si caratterizza in primo luogo per l'agilità della struttura: pochi livelli gerarchici, centralizzata ma scarsamente formalizzata, con una bassa- se non assente- articolazione territoriale, diretta secondo criteri manageriali e composta per lo più dai suoi dipendenti e dirigenti, prestati, più o meno temporaneamente alla politica (Paolucci, 2007:98). La scelta di definirsi movimento politico è legata al progetto di superamento delle logiche organizzative tradizionali, ritenute poco idonee alla rappresentanza degli interessi dei ceti che si rifanno ad un'ideologia liberista e che rifiutano di essere organizzati da un apparato di funzionari politici di professione come avveniva nelle vecchie strutture di integrazione. Ciò appare evidente anche nei rapporti con l'elettorato, non più mediati da suddetti apparati ma direttamente dal suo leader Silvio Berlusconi che, fin dagli inizi, si propone come un innovatore della comunicazione politica grazie al ricorso massivo dei media e di sondaggi per captare gli orientamenti dell'elettorato allargato. Dal punto di vista strettamente strutturale, il partito nel territorio, tanto attenzionato dai partiti di massa è quasi irrilevante ed evidenzia le caratteristiche del modello di partito leggero e personale (Calise, 2000). Fra queste, la dissociazione fra i membri iscritti

²¹ Il neologismo fa riferimento ad un modello di partito caratterizzato da una struttura orizzontale e da un ingente sostegno da parte dell'organizzazione periferica. Agli antipodi col partito piramide, il partito-rete sostiene inoltre il principio della democrazia federativa di mandato.

appartenenti ai vari club sul territorio e i vertici, la centralizzazione del potere decisionale garantita da un sistema di interposizione di un corpo di coordinatori regionali fra il livello locale (comunale e provinciale) e quello nazionale che non è eletto, ma scelto dal presidente. Un aspetto cruciale del processo di de- differenziazione in Forza Italia si scorge con l'esternalizzazione di alcune funzioni, soprattutto quelle di mobilitazione e reclutamento, non più affidate alle strutture territoriali addette ma ad organizzazioni ad hoc gestite dagli organismi centrali. L'organizzazione centrale è poco consistente nel numero di impiegati e funzionari. Soprattutto nei primi anni, la scelta di un apparato centrale più snello rispecchia l'esigenza di alleggerire i costi economici per il partito, che si rivolge a volontari o militanti retribuiti con contratto a tempo determinato, a parte coloro che dipendevano già dalla Fininvest. Di frequente, infatti, si verificano *overlap* nelle funzioni che un tempo erano svolte dai burocrati a scapito di coloro che ricoprono cariche elettive, per non dover corrispondere stipendi da dirigente a chi percepiva già quelli da parlamentare (Poli, 2001). Allo stesso tempo, è doveroso segnalare che negli anni successivi si fa strada nel partito una logica che alterna esigenze di flessibilità delle strutture ad una maggiore rappresentatività socio-territoriale (Paolucci, 2007) che per essere realizzata doveva in qualche modo riconsiderare alcune pratiche delle vecchie organizzazioni di massa. Non a caso, lo statuto del 1997 prevede l'introduzione di nuovi livelli organizzativi, del tesseramento, nuove procedure di selezione per le cariche elettive locali basate sulla partecipazione attiva della base. Quanto appena detto serve a comprendere come il mutamento organizzativo dei partiti può essere letto come frutto del processo di de- differenziazione postmoderna, anche se, almeno finora, non ha comportato il totale superamento o declino delle vecchie pratiche organizzative. La de- differenziazione ha per certi versi contribuito ad aumentare la complessità interna dei partiti. Al di là di tutte le evidenze empiriche che confermano l'ipotesi di un generale alleggerimento

strutturale, la de- differenziazione ha portato alla nascita e al consolidamento di alcune pratiche che, in un certo senso, hanno aumentato la sfera dei processi informali e della conflittualità interna dei partiti. Nello specifico, Raniolo suggerisce alcune dinamiche che fanno parte di questo processo: la *frazionalizzazione*; la *territorializzazione* o *decentralizzazione*; la costruzione di network organizzativi. Inoltre la de- differenziazione aumenta lo spazio deliberativo e partecipativo all'interno del partito.

3.6.1 La frazionalizzazione

La frazionalizzazione identifica i partiti come arene dove si lotta per il potere e dove si fanno alleanze strategiche. Tra le diverse linee di conflitto che attraversano i partiti quella relativa alle divisioni interne in correnti, frazioni o fazioni è una delle più importanti. Tale conflitto porta ad un'altra tensione e cioè quella fra *partiti coesi* e *partiti di correnti*. I partiti politici si possono scomporre in *sotto-unità* o *sotto-sistemi* o, ancora, in *sub-culture* organizzative per indicare un sottoinsieme di membri del partito che si identificano con un gruppo preciso che agiscono uniformandosi sulla base di convinzioni collettive e interessi comuni a tale gruppo. Di conseguenza, la frazionalizzazione rinvia al concetto di *pluralismo intra-partitico*. Le sub-unità e i gruppi interni si possono analizzare sulla base delle caratteristiche organizzative, motivazionali, ideologiche e posizionali in termini di sinistra-destra. Sartori (1973) a tal fine distingue tre concetti che delineano un grado maggiore di stabilità e di formalizzazione del gruppo. Il primo è il concetto di *frazione* che indica un gruppo o sotto-unità interna ad un partito. Dunque, con frazionalizzazione si intende la divisione di un partito in gruppi organizzativi di diversa natura. È un processo opposto a quello della coesione. Il secondo concetto è *fazione*. Esse esistono quando si formano specifici gruppi di potere che mirano alla riproduzione e al potere per il loro leader e le cariche da assegnare ai membri del partito. Stabilità e visibilità delle fazioni sono legate al fatto

che esse gestiscono direttamente ambiti da cui si ricavano risorse importanti. Il terzo concetto è riconducibile a quello di *corrente*. Si tratta di una divisione positiva che raggruppa individui con affinità ideologiche e normative simili. Ma la frazionalizzazione è un bene o un male? Anche se la tripartizione operata da Sartori ha contribuito notevolmente alla creazione di un'accezione negativa di questi termini, di certo non tutte le forme di fazionismo sono un male anche se possono provocare sotto talune condizioni un circolo distruttivo per il partito. Boucek distingue tra tipi di fazionismo. Un primo tipo è *cooperativo* che è tipico delle fasi di transizione di un regime politico, della nascita di un nuovo partito. Il secondo tipo è *competitivo* e abbiamo una competizione interna ed esterna e si moltiplicano i poteri di veto reciproci e aumenta l'irresponsabilità. Il terzo tipo è *degenerativo*: i gruppi interni sono antagonisti e tesi al perseguimento di interessi sezionali e i comportamenti sono conflittuali. Si assiste alla diffusione del clientelismo e della corruzione che rappresentano la morte della democrazia²².

3.6.2 La territorializzazione

Secondo quanto fin qui argomentato, lo sviluppo di partito nel XXI secolo presenta le caratteristiche della de-differenziazione tipiche delle organizzazioni post-burocratiche. Questo processo ha le sue linee guida orizzontali che comportano l'espansione dei collegamenti esterni sia di tipo territoriale sia funzionale. I partiti post-burocratici sono così il riflesso dei processi di esternalizzazione e di federazione che prevalgono sui processi di internazionalizzazione che erano la carta vincente dei partiti di massa. L'ordine organizzativo dei partiti postmoderni poggia sulla negoziazione e la cooperazione tra segmenti e unità che hanno una autonomia ampia. Questa realtà viene

²² La storia organizzativa della Democrazia Cristiana è stata caratterizzata da tutte e tre le fasi: nel primo dopoguerra sotto De Gasperi le divisioni interne erano riconducibili a forme di fazionismo cooperativo. Negli anni dell'apertura a sinistra (1960-70) ha vissuto fasi di fazionismo competitivo. A partire dagli anni '80 con il Caf e il pentapartito ha preso il sopravvento la forma degenerativa culminata con il disastro di tangentopoli del 1992.

bene esemplificata dal modello del partito in *franchising* (Carty 2004). Tale modello può essere considerato un frame adeguato del partito postmoderno proprio perché fa riferimento all'universo costituito dai partiti e organizzazioni varie basate su un certo grado di autonomia dei segmenti organizzativi. I cosiddetti partiti federativi, partiti rete e i partiti stratacchici rientrano in questo modello. In questa forma di partito, l'organizzazione centrale è responsabile della linea produttiva di base che sono la leadership e politiche, gestisce il management organizzativo, il training e il finanziamento, e le funzioni del partito inerenti alla responsabilità. Le unità locali sono incaricate di fornire organizzazioni che reclutano e sostengono candidati e mobilitano campagne per il voto. Altre unità intermedie o specialistiche possono sostenere queste attività locali. Nei partiti in franchising la leadership si caratterizza per una certa ambivalenza (Carty, 2004): da un lato è per il grande controllo che essi esercitano sulle politiche e la vita parlamentare dei loro partiti, soprattutto per l'ampia libertà di cui dispongono nell'elaborazione delle strategie elettorali; dall'altro è vulnerabile perché sottoposta ad un insieme di pressioni che derivano dalla soddisfazione delle istanze dei loro sostenitori, nonché dalle aspettative di carriera che alcuni soggetti maturano all'interno del partito.

Ad ogni modo, la territorializzazione indica non solo la diffusione geografica dei partiti. Infatti, i partiti si legano al territorio in molti modi gestendo centro e periferia. Vi sono cioè diverse modalità di politicizzare il territorio. In particolare se ne possono indicare tre (Meny, 1987): la formazione di un partito del territorio o delle minoranze; la concentrazione del voto in una specifica area geografica; la federalizzazione dei partiti tradizionali. Si può dire che i partiti postmoderni si caratterizzano per una politica senza territorio e si trovano ad essere sempre più disancorati da esso. Emergono dunque i partiti personali e mass-mediatizzati. D'altra parte centrale è l'adozione del modello decentrato che è frutto della pressione isomorfica alla

federalizzazione dei partiti. Ma spesso avviene che il partito decentrato si disinteressa del livello nazionale se non in circostanze come le elezioni nazionali. Se da un lato questi modelli organizzativi garantiscono maggiore flessibilità e adattabilità rispetto alle strutture burocratiche, dall'altro possono favorire la creazione di complessi sistemi di scambio, spesso informali tra reti personalizzate che le élite tessono a tutti i livelli di governo. Con riferimento al caso italiano, Di Mascio (2012) afferma che i mutamenti che hanno accentuato il profilo elettoralista dei partiti hanno favorito l'emersione del grappolo come nuovo tipo di configurazione del potere. La definizione fornita dall'autore identifica il partito a grappolo "come un cartello elettorale multilivello che raccoglie le ellissi postdemocratiche costruite in mutua autonomia da leader nazionali e notabili locali". L'emergere di questa forma di organizzazione favorisce un potere più ampio alle amministrazioni locali che si affidano a imprenditori politici "abili ad acquisire sul territorio il controllo di arene di policy costruite con strumenti privatistici". Uno dei rischi connessi a queste nuove modalità di organizzazione, potrebbe essere quello evidenziato da Mair (1994) secondo il quale questa reciproca autonomia potrebbe svilupparsi a un livello tale da produrre il totale disinteresse del partito locale nei confronti di quello nazionale.

3.6.3 I network organizzativi

Un processo di sviluppo organizzativo postmoderno è caratterizzato dalla tendenza alla costituzioni di legami reticolari. Questo aspetto pone in risalto l'importanza che assume nell'analisi dei partiti il profilo della densità organizzativa cioè della loro *capacità di networking*. Ciò corrisponde a un tipo di sviluppo che si definisce col nome di *settorializzazione* ed ha l'obiettivo di assicurare il radicamento nel territorio. In un

famoso articolo di Sartori pubblicato nel 1966 (e ripubblicato nel 2005) dal titolo “Party Types, Organisation and Functions” analizza tre tipi di *networks organizzativi*: la *colonizzazione* consiste nell’occupare posizioni di vertice nella pubblica amministrazione, nell’economia e nel sistema dei media, attraverso membri di nomina partitica; la *proliferazione* è una vera e propria settorializzazione che si realizza con la creazione di associazioni come club, associazioni culturali ecc; il *sistema di irrigazione* che ha come riferimento la penetrazione e il radicamento del partito in un dato territorio al fine di costituire vere e proprie *aree sub-culturali*²³. Come appare evidente, questa modalità di costituzione del network può ben essere assimilata anche al fenomeno della territorializzazione.

Come giustamente puntualizza Raniolo (2012), la tendenza al networking analizzata da Sartori negli anni 60 presenta degli aspetti molto differenti e non applicabili alla realtà dei partiti di oggi. Il network analizzato da Sartori era comunque quello costruito dalle organizzazioni di massa, che nei termini di Duverger esercitavano un forte controllo sui soggetti (movimenti ancillari, sindacati, altre organizzazioni). Si trattava dunque di legami rigidamente strutturati. I partiti postmoderni sono diventati leggeri cioè semplici aggregazioni di individui e leader caratterizzate da “legami deboli”. In questi partiti è ampio il ricorso a strategie di *collegamento* allo scopo di controllare le arene cruciali attraverso lo sviluppo di rapporti inter-organizzativi, diffondendo un ambiente ricco di negoziazioni. In riferimento a questo tipo di relazioni Poguntke (2006) suggerisce due tipi principali di collegamento: *collegamenti organizzativi*, che disciplinano i rapporti con una molteplicità di soggetti, come i nuovi movimenti sociali, le organizzazioni collaterali o le organizzazioni di iscritti e simpatizzanti; *collegamenti diretti* che i leader stabiliscono con gli elettori grazie ai media e alle nuove tecnologie; a questi due

²³ Un esempio tipico è la suddivisione presente in Italia ai tempi della Prima Repubblica quando sussistevano le zone rosse e le zone bianche corrispondente a determinate aree geografiche, sotto la rispettiva influenza della Dc e del Pci.

tipi Raniolo ha aggiunto i *collegamenti tra professionisti*, ovvero fra gli imprenditori della politica che dispongono di particolari risorse che utilizzano nei processi di scambio per ottenere altre risorse o per allargare la loro rete personale di relazioni. Secondo Poguntke, la necessità per i partiti di oggi di far parte di networks dimostra- al contrario di svariate opinioni- l'importanza da essi attribuita ai legami con la società allargata. Ciò che è cambiato, dunque, non è l'interesse per il partito sul territorio, ma i canali e le forme con cui i leader di partito cercano di sviluppare forme associative nuove che permettano di raggiungere quanti più elettori possibile, soprattutto attraverso il web che "diventa la piattaforma dei partiti- networks". Ciò riflette ampiamente il processo di de-differenziazione.

3.7 Il network party

Il modello del *network party*, che può essere considerato una testimonianza della de-differenziazione, è stato oggetto di indagine da parte di Knut Heidar e Jo Saglie. Il loro studio si focalizza sulle organizzazioni di partito norvegesi, ma i risultati delineano in realtà un trend riscontrabile in tutti i sistemi politici occidentali.

- L'evoluzione verso forme di *network party* è infatti considerata la tendenza generale dei partiti che, perdendo la loro struttura organizzativa formale, si aprono verso l'idea di un reticolo di relazioni costituite da legami orizzontali nell'ambito dei quali i partiti perdono autonomia e nettezza dei confini. Tale modello deriva dalla combinazione tra il *modern cadre party* di Koole (1994) e il partito di massa, ed è caratterizzato da una struttura organizzativa meno formale rispetto alle organizzazioni tradizionali. Al suo posto, subentrerebbe una "struttura con confini meno rigidi fra processi interni e processi esterni" (Heidar e Saglie, 2003:221), che potrebbe garantire "un'aggregazione degli interessi che non sarebbe altrimenti possibile e che può essere anche agevolata dagli stessi partiti" (Sampugnaro, 2011:39). Le caratteristiche del network sono: 1)

predominio dei gruppi di leadership professionali; 2) leadership ancorata al gruppo parlamentare, ma la legittimità è formalmente vincolata all'organizzazione e ai suoi membri; 3) scarsa membership, anche se i membri sono importanti per il partito; 4) il partito è impiegato nella lotta per massimizzare il voto, ma cerca allo stesso tempo di mantenere il proprio profilo identitario; 5) il partito mantiene l'organizzazione come base per discutere e decidere nuove politiche e reclutare una nuova leadership; 6) i partiti e le strategie si sviluppano in network informali di partito con meno enfasi sulle procedure formali di rappresentanza tipiche dei partiti di massa; 7) il partito confida su una combinazione di finanziamento privato e pubblico. Partendo dalle categorie elaborate da Scarrow (1996) *inclusività*, *centralizzazione* e *mediatizzazione*, gli studiosi hanno cercato di cogliere la direzione del mutamento organizzativo dei partiti politici esplorando tre dimensioni: 1) l'organizzazione e l'attività dei membri del partito; 2) il processo di *decision-making*; 3) le linee di comunicazione interne al partito che collegano leaders e membri.

Per quanto riguarda la prima dimensione la riflessione di partenza è che la partecipazione politica nella società postmoderna è frammentata e le persone spendono poco tempo per l'attività politica. Tuttavia, i partiti cercano di aumentare i livelli di inclusività allargando la partecipazione a individui o gruppi che non sono iscritti al partito, ma con il quale possono trovarsi d'accordo solo su certi punti del programma o su singole *issues*. Una delle strategie di "allargamento del cerchio" verso questi *issue activist* (Sampugnaro, 2011) è rappresentata dalla nascita di *thematic network structure*: dei *network* tematici che si riferiscono alle nuove attività del partito svolte all'interno dell'organizzazione ma con l'obiettivo di coinvolgere anche coloro che stanno fuori. (Heidar e Saglie, 2003: 225). In questo modo l'inclusività implica che i confini tra il partito e l'ambiente diventano meno distinti. Inoltre, possono essere abbinate alla

costruzione di *thematic branches* o *virtual branches*²⁴ allo scopo di superare la vecchia struttura territoriale basata sulla sezione. Quindi il processo di de-differenziazione implica anche la partecipazione virtuale dei membri di un partito che diventano *cyber-militans*. Tuttavia, il problema che si rileva con la partecipazione virtuale è la tensione tra l'anonimato tipico di Internet e il contatto diretto che avviene nei partiti di massa. È bene sottolineare che l'obiettivo di queste strategie non è solo quello di assicurarsi un sostegno elettorale più solido, ma è quello di usufruire delle competenze e del capitale umano che una società postmoderna può offrire. Per la formulazione di alcune politiche ad esempio, è sempre più frequente il ricorso a gruppi di interesse organizzati- es. le organizzazioni ambientali- per il grado di professionalità delle loro conoscenze specialistiche. In questo caso, la distribuzione degli incentivi si incentra sulla richiesta partecipazione alla elaborazione di politiche con la promessa di benefici legate agli interessi specifici del gruppo che le promuove. In termini di autonomia/dipendenza, questa dimensione permette inoltre di cogliere un primo segnale di maggiore dipendenza dall'ambiente esterno. Per quanto riguarda l'attività dei non-membri, sostengono gli autori, possono sorgere dei problemi sul come includere soggetti che, per definizione, rifiutano una membership formale ma che possono risultare inclusi nel processo di *decision-making* del partito.

Per quanto riguarda la seconda dimensione, il processo di *decision-making* è il principio base della democrazia rappresentativa. In particolare, si riferisce alla progressiva destrutturazione degli impianti della democrazia derogativa, incentrata su un sistema di potere piramidale attraverso il quale le vecchie elite partitiche impartivano le decisioni degli organismi centrali ai livelli periferici. A lungo andare queste procedure, oltre a essere disfunzionali in termini di costi e tempi, hanno posto

²⁴ La rete ha quindi aumentato la possibilità di aggregare soggetti non inclini ad un'attività stabile all'interno dei partiti o non legati a circuiti politici (Dahlgren, 2005:155). Ciò è avvenuto anche in Italia con l'apertura di siti esterni a quelli ufficiali del partito, realizzati per alimentare la rete dei *supporters* (Bentivegna, 2006:42-43). A tal proposito ricordiamo il sito di Prodi "Incontriamoci" o "Motore Azzurro" per Forza Italia.

seri interrogativi sul grado di democrazia infrapartitica, soprattutto riguardo i rapporti fra leaders e seguaci. L'adozione di strumenti democrazia diretta ad esempio è stata una soluzione adottata da gran parte dei partiti europei proprio per fare fronte a questa esigenza. Tuttavia, Heidar e Saglie evidenziano che nonostante il processo di democratizzazione e decentramento che si nota nella selezione dei candidati, le strutture e le pratiche dei partiti di massa restano ancora presenti.

Per quanto concerne la terza dimensione, il riferimento è ai nuovi canali di comunicazione- sia all'interno che all'esterno- utilizzate dai partiti. Essi testimoniano davvero l'età postmoderna. Infatti, nell'era postmoderna della società liquida e veloce «time is a scarce resource for party leaders today». Se il tempo è una scarsa risorsa allora i mezzi di comunicazione partitica devono adeguarsi a questo stile di vita. Vi è poco tempo per consultare i membri che vogliono risposte veloci dai propri leaders partitici e dunque non possono essere previste procedure democratiche che sono lente. Quindi, le forme di comunicazione sono costituite da *open discussion forums* e *internal communication channels*. Internet ha rivoluzionato il mondo della comunicazione dei partiti politici in quanto l'informazione che nei partiti di massa era gerarchica ora è mediata attraverso la velocità orizzontale di Internet.

Capitolo Quarto

Nuove tecnologie e processi di esternalizzazione

4.1 Partecipazione politica e trasformazione della membership

Negli ultimi anni si assiste ad un allargamento delle *forme di democrazia partecipativa* che ha interessato le amministrazioni pubbliche. Tali pratiche sono state portate avanti dalle amministrazioni locali che hanno incentivato i partenariati, le associazioni, le collaborazioni, le consultazioni di organismi (Sampugnaro, 2011). Queste forme di allargamento della partecipazione democratica non sono solo sinonimo di una generica partecipazione ma hanno l'obiettivo di *ricostruire il rapporto* di fiducia tra cittadini e istituzioni ormai eroso da parecchio tempo (ibidem).

Si tratta in sostanza di una perdita di legittimità dei partiti (Ignazi, 2004). L'allargamento della partecipazione è anche la soluzione messa in atto dai partiti per arginare la crisi dei consensi che trova la sua manifestazione più compiuta nella trasformazione della *membership* (Scarrow, 2000: 79-101; Mair e Van Biezen, 2001) e nella progressiva disaffezione nei riguardi della pratica elettorale e nell'aumento delle forme non convenzionali (Dalton, 2002; Inglehart, 1997) di partecipazione. La ricostruzione del rapporto di fiducia tra cittadini e istituzioni può avvenire secondo Lawson (1980) in tre modi: 1) attraverso un legame autoritario fondato su un rapporto *top-down* tra leadership e suddito; 2) attraverso una *policy-responsive linkage* secondo il quale i partiti sarebbero agenzie; tramite un *linkage by reward* in base al quale i partiti sono canali di scambio di favori contro voti. Il rafforzamento della partecipazione attraverso l'apertura degli spazi decisionali ai membri e ai sostenitori è presente nei programmi *renewal* condotti dai partiti (Heidar e Saglie, 2004).

Importante è sottolineare come nell'era postmoderna si assiste ad una crisi dei legami sociali che tradizionalmente il partito svolgeva sul territorio. Con la secolarizzazione della politica e la perdita delle differenziazioni il coinvolgimento nella politica si allenta ed *emerge un rapporto più pragmatico* con la politica che ha portato i cittadini a vedere il partito come un mezzo che deve essere responsabile, efficiente, aperto e democratico. Ciò vuol dire che i cittadini non guardano al partito come portatore di un'ideologia la conseguenza che la membership interna perde rilevanza anche perché il partito cerca finanziamenti nei gruppi di interesse e nell'apparato statale (Katz e Mair, 1995; Scarrow, 2002; Farrell e Schmitt Beck 2008). Tuttavia, l'allargamento della partecipazione è anche vista con sospetto in quanto si tratta sempre di ridefinire le regole interne dell'organizzazione partitica e del potere.

Le metamorfosi nella partecipazione chiamano in causa infatti la stessa democrazia interna dei partiti. La vita dei partiti è disciplinata da regole formali e informali che nella concezione tradizionale della democrazia competitiva avevano il ruolo di «gareggiare per ottenere quei voti necessari a garantire posizioni di potere alla propria leadership» (Sampugnaro, 2011: 20). Il rifiuto dell'inclusività si lega a un'idea che considera i cittadini incapaci di occuparsi di questioni pubbliche o soggetti facilmente manipolabili dall'élite. Il partito inoltre è *disarmato* nei confronti delle sfide poste dagli altri partiti. Tuttavia, va sottolineato che non vi è un consenso unanime sui benefici dell'allargamento della democrazia interna, come si vedrà nel prossimo paragrafo.

4.2 I pro e i contro dell'allargamento della partecipazione partitica

Si è sviluppato un intenso dibattito sull'utilizzo di strumenti di rafforzamento della democrazia interna che ha visto fra i principali protagonisti i sostenitori della democrazia partecipazionista e i difensori della democrazia deliberativista (Sampugnaro, 2011).

Il filone partecipazionista sottolinea il valore etico dell'allargamento della democrazia interna dei partiti in quanto la partecipazione è in sé «una grande palestra per la democrazia» (ibidem:22). Alcuni studi non ritengono incompatibile la convivenza tra organizzazioni di democrazia diretta e la democrazia competitiva. La competizione tra i partiti garantisce la *responsiveness* verso i cittadini ma occorre riorganizzarli su principi meno gerarchici e dedicare maggiore attenzione agli iscritti (Held, 2006: 112). Infatti, l'attenzione verso gli iscritti renderebbe i partiti più competitivi (Ware, 1979). La democrazia nei partiti è un tassello del progetto *participatory democracy* cioè di rafforzamento degli istituti di controllo democratico che si attua in diversi ambiti della vita quotidiana: industrie, uffici, scuola ecc. Infatti «la migliore cura, contro l'apatia e il disinteresse politico dilaganti, è la partecipazione stessa». I sostenitori dell'allargamento della democrazia infrapartitica sono orientati al processo piuttosto che al risultato cioè bisogna valutare l'aumento dei partecipanti, il potenziamento delle competenze civiche del cittadino piuttosto che la qualità dei progetti. Secondo i partecipazionisti, maggiore partecipazione e inclusività determinano una maggiore apertura verso l'esterno (Scarrow, 2005) e dunque un miglioramento dell'offerta elettorale.

Anche il filone deliberativista sostiene il rafforzamento della democrazia interna. Ma gli studiosi non sono tutti d'accordo su ciò. Infatti, alcuni sostengono il rafforzamento e altri difendono la tesi secondo la quale esso nasconda dei pericoli per la vita

organizzativa perché mina la possibilità di arrivare a consensi e di esercitare un'efficace azione di governo.

Le pratiche partecipative vanno valutate secondo alcuni studi in base ai loro risultati, sacrificando anche la piena partecipazione. Per esempio ad avviso di Teorell (1999) è giusto che non vi debbano essere barriere alla partecipazione politica ma i desideri delle persone variano e dunque diversa sarà la loro partecipazione. A differenza del modello della democrazia partecipazionista quella deliberativista si regge esclusivamente sull'autonoma decisione dei cittadini che scelgono come vogliono usare i loro diritti. La pratica deliberativa favorisce le procedure che consentono lo scambio di informazioni tra leader e membri.

Ma alcuni sono contrari. Infatti, l'allargamento della partecipazione potrebbe inficiare l'efficienza dei partiti, la loro capacità di decidere sulle strategie da adottare; potrebbe accentuare le differenze tra gli individui (Mutz, 2006). C'è chi non sostiene la deliberazione perché vede in essa un meccanismo che non crea il consenso condiviso, ma un *second-order agreement* cioè un consenso non sostanziale ma un meccanismo che consente un incremento delle preferenze in prossimità di un singolo picco della loro distribuzione (Johnson, 2006).

Per ultimo, si può evidenziare la "posizione" della *retorica della partecipazione*. La retorica enfatizza la partecipazione partitica per due motivi: è un argomento *vote-winning*; è un tema di prospettiva strategica. Tuttavia, la retorica non risolve il problema delle contraddizioni insite nella partecipazione partitica.

4.3 La rinascita della partecipazione: strategie di rivitalizzazione

Per rivitalizzare la partecipazione partitica si possono adottare strategie che si basano sulla capacità delle regole interne al partito di influenzare l'azione dei singoli (Sampugnaro, 2011).

Alla base di ogni allargamento partecipativo vi sono essenzialmente esigenze di de-burocratizzazione della struttura del partito, di rinnovamento della classe dirigente o di una maggiore trasparenza delle procedure (Müller-Rommel, 1989; Poguntke, 1993). L'ambito di tale allargamento non è comunque omogeneo. Alcuni partiti hanno dovuto rafforzare il *cerchio interno* e altri si sono spinti in *cerchi* più esterni verso i simpatizzanti o gli elettori. È Duverger a rappresentare i partiti come una struttura fissa di cerchi concentrici (fra loro ben delimitati) ove nel nucleo più interno si posizionano i leader e la classe dirigente fino ad arrivare ai cerchi più esterni popolati dagli attivisti, dagli iscritti e dai simpatizzanti. Tuttavia oggi il quadro statico fornito da Duverger non risulta adeguato alla descrizione dell'articolazione interna dei partiti.

Come nota Scarrow (2013) i partiti contemporanei di fronte al declino della membership stanno operando una “trascendenza dei confini” fra membri e altre tipologie di supporters attraverso “la creazione di nuove categorie di affiliazione per accaparrarsi il sostegno di coloro che non sono interessati alla militanza tradizionale ma che vogliono mantenere contatti con il partito” (Scarrow, 2013: 6)²⁵. Questo consentirebbe il raggiungimento di due scopi: 1) aprire ad un elettorato allargato processi politici tradizionalmente rivolti ai membri del partito; 2) migliorare il target dei potenziali elettori per poter incrementare l'effettività della campagna di partito (Duclos, 2013:127;). La riduzione delle barriere fra membership tradizionale e non può

²⁵ Nello specifico Scarrow sostiene che l'articolazione della membership di Duverger possa essere sostituita da una caratterizzata da tre fattori: *Centralizzazione*, *Digitalizzazione* e *Accessibilità*. La prima descrive le nuove categorie di supporto che permettono il contatto diretto fra il partito nazionale e i supporter. La seconda, identifica queste nuove categorie di affiliazione come basate sui media. La terza descrive la facilità con questi nuovi schemi di affiliazione possono essere utilizzati, grazie al fatto di essere “low cost” e facilmente raggiungibili.

essere infatti considerata il denominatore comune delle attività di molti partiti negli ultimi anni: alcuni ricorrono alla distribuzione di nuovi incentivi per accaparrarsi altri supporter, ad esempio proponendo quote ridotte ai partecipanti indecisi, o nuovi “status di affiliazione” (Scarrow, 2013) in base al periodo (datato o recente) di registrazione.

Da questo punto di vista le riforme sono orientate ad aumentare i membri del partito o ad aumentare la fascia dei supporters che intervengono su questioni centrali come la selezione della leadership, la selezione delle politiche, la definizione del programma elettorale o di governo. Ma come si è visto le contraddizioni post-materialiste gettano nell'incertezza e spingono i partiti a indietreggiare rispetto a scelte orientate verso la maggiore inclusività.

Fra le strategie per rafforzare la membership i partiti hanno adottato l'apertura degli spazi di partecipazione, campagne per l'iscrizione, l'uso di benefici selettivi per gli iscritti, sezioni virtuali, politica delle quote (Römmele, Ignazi, Farrell, 2005; Scarrow, 2011).

Si consideri però che riattivare l'interesse a partecipare in coloro che l'hanno perso è difficile. Le strategie di *exit* e di *membership* possono essere lette come la difficoltà da parte degli iscritti di avere spessore morale o come risposta alla irrimediabilità dei partiti. L'interesse per gli iscritti si riscontra in tutti i partiti anche in quelli dove vi è una struttura leggera come i partiti elettorali. In questi ultimi gli apparati burocratici sono considerati un freno all'innovazione e questo li spinge ad abbandonare le vecchie burocrazie pervasive in luogo di strutture più agili e intermittenti. Talvolta sono meno interessati ai militanti attivi poiché possono intralciare i processi decisionali della leadership (Raniolo, 2006).

A prescindere da questa considerazione sui partiti elettorali, è bene ricordare che il contributo degli iscritti è importante giacché la presenza sul territorio consente al partito di avere delle persone recettive verso l'ambiente esterno cioè capaci raccogliere

domande e percepire il clima politico. Iscritti e membri attivi sono la forza lavoro dei partiti e in grado di raggiungere risultati. La presenza di volontari nelle organizzazioni di campagna evidenzia il valore aggiunto della loro partecipazione nelle attività di mobilitazione. Un esempio a riguardo è fornito dal *Labour* inglese. Tra le attività di mobilitazione vi è quella condotta dalla televisione e da agenzie private di propaganda, ma è bene segnalare le tradizionali attività di *canvassing* (Whiteley e Syed 1994; Johnston e Pattie, 1995) come porta a porta, comizi, riunioni in case private sono in molti casi più efficaci della comunicazione attraverso i media. Dunque, le attività di mobilitazione realizzate dai militanti hanno il vantaggio di essere face to face ossia di essere in contatto diretto col territorio e di stimolare la partecipazione e indirizzare il voto (Green e Gerber, 2000).

4.4 Sfidare l'incertezza?

I partiti possono adottare strategie volte ad *allargare il cerchio*. In Europa esistono partiti che hanno esteso la partecipazione a coloro che erano iscritti al partito includendoli in processi consultivi e decisionali.

Nel caso inglese, si può fare riferimento alla strategia *Listening to Britain* promosso nel 1998 dai *Tories* che proponeva di realizzare *meetings* nel paese per raccogliere le istanze e il disagio degli elettori realizzando una campagna di “ascolto” e di coinvolgimento delle persone. La maggiore inclusività può essere decisa attraverso le regole del partito oppure può derivare da regole informali. Si tratta di scelte che mirano alla ridefinizione delle strutture partitiche che rispondono alla sovra-differenziazione (Raniolo, 2004) che si è compiuta all'interno dei partiti di massa, diventati ingovernabili a causa della eccessiva articolazione interna dell'organizzazione. Alla crisi i partiti hanno risposto con le strategie di de-differenziazione (Clegg, 1990) che si

propone una sfida: allargare la partecipazione verso l'ambiente esterno, che rappresenta sempre e comunque una fonte di incertezza.

E, dunque, vi è la tendenza a stringere rapporti di collaborazione con fondazioni, ma anche come visto nel corso del mio lavoro la creazione di network complessi che includono gruppi di supporters e associazioni nazionali o soggetti interessati ad un tema di rilevanza. In tale processo di allargamento del cerchio occorre guardare non solo alle procedure formalizzate, ma soprattutto alla forme di promozione di pratiche partecipative che puntano sull' "umore" all'interno del cerchio stesso. Il *network party* discusso nel capitolo II di questo lavoro è un esempio dell'allargamento del cerchio e della conseguente trascendenza dei confini del partito che favoriscono la partecipazione e l'inclusività.

Un'altra linea per allargare il cerchio consiste nelle attività di consultazione. Nell'esperienza norvegese si ritrovano gli *open debate meetings* (Heidar e Saglie, 2003) che si riferiscono ad attività avviate dai partiti per stendere il programma con esperti, gruppi di interessi, sindacati e in quella inglese gli *on-line discussion fora* (Gibson, 2009) nei principali partiti. L'allargamento però assume anche nuove forme di partecipazione non organizzata legate alle nuove tecnologie come *blogs* e *account facebook* che non sono direttamente connesse all'élite dei partiti, ma nascono dalla base.

Va detto che il processo di allargamento del cerchio può avere resistenze interne dei tesserati al partito e inoltre non sempre le forme di aggregazione ai fini elettorali sono promosse dai partiti. Un esempio sono i Pac, le campagne elettorali negli Stati Uniti, che si sono basate sulla condivisione di una candidatura e sulla raccolta fondi, ma non è stata necessaria l'aggregazione formale ai partiti politici.

4.5 Gli ambiti della rivitalizzazione

4.5.1 La selezione del personale politico

Le pratiche partecipative possono suddividersi in base all'ambito prescelto per ampliare la democratizzazione e cioè la selezione dei candidati e della leadership, la selezione delle politiche, la produzione del programma.

La selezione del personale indica quale sia la distribuzione interna del potere nei partiti e quindi è un indicatore reale della democrazia interna. Al processo di selezione del personale possono partecipare, il leader, pochi membri di un partito o molti. Si tratta di una scala di inclusività: ad ogni livello corrisponde un modello di partito (Kittilson e Scarrow, 2003:66) da quello dominato da un solo leader, al partito oligarchico e al partito di rappresentanza individuale e a quello corporativista fino al partito costruito su basi democratiche. La *memberships ballots* per la selezione dei leader o dei candidati è stata adottata da partiti diversi come l'*Australian Democrats* in Australia, i *Labour Party* in Nuova Zelanda, il *Danish Centre Democrats* in Danimarca. La scelta in Europa riflette il tentativo di rivitalizzare la partecipazione attraverso una revisione del sistema della selezione delle candidature e della leadership (Hopkin, 2001; Penning e Hazan, 2001). L'inclusività del processo è data dai criteri di individuazione delle candidature e dei leader e dal grado di decentramento territoriale delle decisioni che riguardano la selezione del personale da parte dei partiti europei. Per quanto riguarda la situazione italiana sono evidenti i cambiamenti operati dai partiti in direzione di un maggiore coinvolgimento sia degli iscritti che degli aderenti per la selezione del gruppo dirigente. Questo è quanto veniva stabilito nello statuto della Margherita. Allo stesso modo i Ds a partire dal 2000 decidono di affidare l'elezione del Segretario direttamente agli iscritti. Tuttavia, la selezione dei candidati appartiene ancora al gruppo dirigente fino al primo decennio del nuovo secolo (Sampugnaro, 2011). I fattori

di inclusività riguardano nello specifico i criteri di individuazione delle candidature dei leader e la delimitazione del elettorato. Inoltre, rivestono notevole importanza anche il grado di decentramento territoriale delle decisioni che riguardano la selezione del personale (Massari, 2004).

In Europa la pratica di revisione del sistema di selezione del personale più importante sono di certo le primarie.

Le primarie sono un mezzo immediato cioè in grado di produrre effetti diretti e tempestivi ed è anche lo strumento che meglio si adegua ai tempi giacché l'elettorato ha poco tempo da dedicare alla politica e ciò è anche il frutto delle velocità tipica dell'era post-moderna. Le primarie sono dunque una forma di mobilitazione dell'elettorato in quanto realizzano un'attivazione parziale dell'elettore giacché l'intervento è episodico ed isolato e non richiede una partecipazione piena da militante. Le primarie infatti sono viste come mezzo per rafforzare e legittimare la leadership piuttosto che come reale riforma della democrazia interna. Restando nell'ambito dell'esperienza europea, gli esempi di primarie sono diversi e variano secondo l'ampiezza del *selectorate*: dalle primarie aperte di partito alle primarie aperte di coalizione, nel senso che la selezione del leader della coalizione viene affidata a tutti i potenziali elettori e non soltanto ai membri. La selezione del personale politico ristretta solo alla membership è una pratica molto diffusa in paesi come la Danimarca, la Svezia e la Norvegia. Il Labour party ad esempio la utilizza già a partire dal 1993 per selezionare i candidati nei collegi elettorali. Nei casi citati il ricorso a queste pratiche ha rafforzato la partecipazione degli iscritti, ma ha consentito un maggiore controllo da parte procedurale dei vertici sul processo di selezione. Per questa ragione le primarie possono risultare più utili a rafforzare la leadership piuttosto che agevolare una svolta significativa negli equilibri della democrazia interna del partito.

4.5.2 La selezione delle politiche

La selezione delle politiche è il secondo ambito della pratica partecipativa e si riferisce in modo particolare alle attività di consultazione. Tale modalità di rafforzamento della partecipazione assume molto spesso la struttura del referendum consultivo o confermativo. La partecipazione dunque serve a decidere tra politiche diverse e intese a consacrare scelte con una grande importanza simbolica come Cameron che si appella ai membri per approvare lo statuto dei valori (Anstead, 2008). Le consultazioni spesso sono indette dalla leadership del partito e hanno il fine di consolidare con voto plebiscitario una posizione di dominio. Gli strumenti per scegliere tra opzioni diverse sono tanti: il sondaggio deliberativo, un *consensus conferences* e le giurie.

I *consensus conferences* consistono in un dialogo tra esperti e cittadini su temi che riguardano lo sviluppo tecnologico. Le giurie sono invece composte da un piccolo gruppo selezionato in base alla rispondenza con criteri di ordine socio demografico (tipo, sesso, età, luogo di provenienza). Il sondaggio deliberativo fa affidamento ad un campione casuale che deve fornire una rappresentatività statistica. Questi strumenti sono utilizzati dalle pubbliche amministrazioni per produrre decisioni collettive e sono applicati anche dai partiti per la selezione delle politiche. Un esempio è fornito dal Pasok che per l'individuazione del candidato sindaco della città di Marosi ricorre ad una tecnica mista tra sondaggio deliberativo e primarie.

In Europa sono soprattutto i partiti verdi quelli che hanno investito sugli strumenti di democrazia diretta per cercare di attrarre i cittadini alla partecipazione e conferire maggiore legittimità al processo decisionale. Altri esempi importanti in ambito europeo sono la Cdu e la Spd che hanno rispettivamente apportato delle modifiche negli statuti per disciplinare la partecipazione alla definizione delle politiche. In Norvegia, si riscontra una piena convergenza fra le previsioni degli statuti di strumenti di democrazia interna e la loro applicazione nella pratica. Anche nel Regno Unito è assai

frequente il ricorso a *membership ballot* non solo per la selezione dei leader ma anche per la definizione di alcune politiche importanti (Webb, 2004).

4.5.3 La produzione del programma

Il terzo e ultimo ambito di pratica partecipativa è la produzione del programma. La partecipazione può essere realizzata coinvolgendo i cittadini e le organizzazioni nei processi decisionali che riguardano la formulazione delle politiche. In tal senso, i partiti puntano a democratizzare l'attività del *policy-seeking*, che rappresenta un aspetto centrale della vita organizzativa di un partito. Queste attività hanno avuto un grande successo nei partiti verdi. Questi ultimi infatti vantano a livello europeo una tradizione consolidata nella *costruzione partecipata del programma politico*.

I partiti verdi si caratterizzano infatti per l'adozione di forme di *new politics* basata su una logica *bottom-up* e sulla valorizzazione della partecipazione. Sono degli esempi gli *GroenLinks* in Olanda dove accanto alla democrazia diretta vi sono i *categorical groups* come *Feminist Network*, *Pink Left* ecc ai quali è concessa la possibilità di proporre mozioni e nominare candidati con funzioni simili a quelle deputate alle unità locali del partito.

Le attività partecipative per i verdi sono importanti per orientare il gruppo in una politica. Però va detto che la produzione del programma è difficile da attuare se la partecipazione è numerosa e se i membri che partecipano provengono da contesti culturali diversi²⁶.

Quindi, potrebbe venir meno l'organicità e la coerenza del programma stesso. Nel nostro paese abbiamo significativi esempi di pratica partecipativa: nel 2005 i "Cittadini

²⁶ A tal proposito Scarrow (2005: 5) sostiene che la ristretta nel numero di persone che prende parte a meeting per partecipare alle decisioni del partito può creare dei seri deficit di rappresentatività. Non a caso dopo aver sperimentato questa pratica i Green "hanno cambiato le loro regole per escludere i non membri dal decision-making".

per l'Ulivo" e l'Arci lanciano esperienze di questo tipo. La costruzione partecipata del programma ha interessato anche Prodi nel 2006 e Rita Borsellino in Sicilia per le Regionali del 2006. Prodi nel 2005 ha affidato la costruzione del programma ad un organismo corale chiamato *Fabbrica del Programma* in vista delle politiche del 2006. È stato un grande lavoro di ascolto e di analisi per costruire il programma presentato nella campagna elettorale per le elezioni politiche del 2006 e si è presentato come un modo alternativo alla campagna proposta da Berlusconi. Quello di Prodi riduce al minimo l'utilizzo della televisione a differenza del leader di Forza Italia. Le esperienze di Niki Vendola e la Borsellino si possono ricondurre al modello di Prodi (Roncarolo, 2007).

Va ricordato che la definizione del programma politico dipende dalle ricerche del mercato che individuano i temi che più interessano l'elettorato: si tratta del c.d. *populismo tecnologico* che trasforma il significato della partecipazione dei quadri intermedi dei partiti e che può essere letto entro il *frame* della politica postmoderna.

4.6 Nuove tecnologie e democrazia: gli ottimisti

I partiti hanno allargato i confini dell'organizzazione grazie anche all'utilizzo di nuove tecnologie che con costi contenuti realizzano molte attività di mobilitazione. Si tratta, in altre parole, di rompere le barriere organizzative e in particolar modo quelle fra iscritti e *supporters*. Tutti i partiti si avvalgono oramai delle nuove tecnologie per potenziare l'attività di informazione sul partito e sulle campagne che non si rivolgono solo agli iscritti, ma anche ai votanti registrati o ai simpatizzanti. Internet, le *mailing list*, i *social networks* facilitano l'inclusione di questi ultimi. Ma le tecnologie sono un vantaggio per la democrazia o un danno?

Non c'è dubbio che la rivoluzione tecnologica ha prodotto una diversa partecipazione e una diversa partecipazione indica nuove organizzazioni e nuovi movimenti. Essa ha cambiato nel profondo le istituzioni tradizionali come i partiti politici (Morone, 2013)

La rivoluzione tecnologica ha provocato il declino dei media tradizionali e l'ascesa di quelli nuovi. Negli ultimi cinquant'anni ciò ha comportato un'informazione più veloce, un'inclusione maggiore, e una maggiore posizione attiva del pubblico. La rivoluzione dei media ha una data storica e si può collocare nel 1990: il potere di Internet e le sue innovazioni come Facebook, Twitter, Textes, Smartphones ecc. I nuovi media segnano il declino dei vecchi causando importanti problemi. Anzitutto, va segnalato il collasso dei giornali come unici mezzi di informazione con il conseguente collasso di un modello economico. Dunque la velocità delle notizie via Internet conduce alla fine dei giornali. Ma ciò pone il seguente dilemma: i giornali sono alla base del giornalismo come lavoro (ibidem). Tali cambiamenti non sono di per sé nuovi, ma quali conseguenze hanno per la democrazia? Vi sono due risposte che corrispondono a due filoni interpretativi. Il primo è ottimista e prevede un'era di partecipazione civile e il secondo è pessimista e si focalizza sull'erosione delle notizie e sulla frammentazione delle comunità.

Il primo filone interpretativo considera i tradizionali media come la radio, la televisione e i giornali un modo di informazione passiva giacché l'audience recepisce passivamente la notizia. Invece, con la rivoluzione tecnologica le persone non sono passive, ma cercano le notizie attivamente, seguono *links*, accedendo così al mondo dell'informazione. I difensori di Internet hanno chiamato questo modo attivo con il nome di *Clicktivism*: una democrazia migliorata attraverso il click del mouse. I nuovi media danno molte opportunità alle persone di essere ascoltate e ci fa tutti dei potenziali reporter, postando eventi e notizie su facebook o youtube. In poche parole, Internet lega le persone, facilita i movimenti e le notizie e offre ai politici uno

strumento per mobilitare la partecipazione civile ed ha quindi un grande potenziale democratico.

4.7 I pessimisti

Il secondo filone interpretativo è scettico nei confronti del cambiamento tecnologico. Esso sostiene che i new media si reggono ancora sul modello di quelli tradizionali; che ognuno può scrivere quello che vuole ma pochi vengono davvero letti; che il web è un mondo pieno di inganni, cattiverie e false credenze (Hindman, 2009). Quindi, Internet può portare ad una cattiva informazione. La visione scettica interpreta l'ascesa delle macchine come una crisi profonda delle organizzazioni (Hollander, 2013). Infatti, la macchina sostituisce il lavoro umano e il processo di *decision-making* passa dall'uomo alla macchina. Ciò è visibile nel commercio globale e nell'*high-frequency trading* (Schiller, 1999). Il lavoro della macchina è contrario ai principi base della buona *governance* e cioè la trasparenza e la responsabilità sociale?

Lo sviluppo della tecnologia è stata vista come un processo che facilita la democratizzazione, ma l'*high-frequency trading* sembra dimostrare il contrario. Questo tipo di commercio veloce e virtuale si basa su quattro strategie: una strategia passiva di mercato, di arbitraggio, strutturale ed esecutiva. Queste strategie sono avvolte da segretezza e solo le organizzazioni specializzate hanno i mezzi per manipolare i mercati a loro vantaggio. Dunque, la tecnologia e la c.d. *informational cornucopia* (Schiller, 1999) cioè l'abbondanza di informazioni scalfisce le barriere etiche. Ma è davvero così?

4.8 Quali conseguenze hanno le nuove tecnologie per le organizzazioni?

La crisi del modello tradizionale di organizzazione verticistica si sostituisce con una struttura orizzontale tipica della postmodernità. È una struttura che è stata definita *senza guida [leaderless]* (Coop, 2013). Questa definizione non comprende il processo e il contesto che ha causato l'indebolimento delle organizzazioni verticali e non conosce la natura delle nuove organizzazioni. Queste ultime hanno nuove prospettive, valori, norme e un diverso modello di apprendimento orizzontale che è dato dalla tecnologia. I new media sviluppano nuove forme organizzative nella *quinta dimensione [fifth dimension]* del mondo del Web che è basata su una comunità dove la partecipazione e l'accesso sono immediati.

La nuova organizzazione è un network nel quale il ruolo della leadership, le responsabilità e gli obiettivi sono distribuiti orizzontalmente (ibidem). Il network non è costituito da una massa di persone anonime senza guida giacché il comando e il controllo è distribuita orizzontalmente e la strategia dell'organizzazione è decisa e implementata dalla comunità. Tradizionalmente il potere, le competenze e la conoscenza sono nelle mani di un piccolo gruppo di elites e leader. La differenza tra le vecchie organizzazioni e i *networked communities* è il modo nel quale avviene l'apprendimento. Nelle nuove organizzazioni dove le persone sanno come imparare, conoscono le regole del *learning to learn* e il web diventa lo scambio di idee, cambiamenti e innovazioni. Il *learning to learn* permette alle persone di collaborare e alle comunità di lavorare e funzionare in modo dinamico. I movimenti di protesta contemporanei possono essere visti sotto questa luce: sono movimenti che innovano la partecipazione diretta dei membri in una strategia comune che si sviluppano in un

continuo processo di apprendimento e di collaborazione. Si pensi, per esempio, alla Primavera araba o al Movimento Open Source (Augenbraun, 2011).

Le nuove tecnologie non sono solo mezzi di comunicazione, ma rappresentano un paradigma globale che vede l'ascesa delle organizzazioni orizzontali (Gautney, 2010; Churkina, 2011; Van Gelder, 2011). Va notato che il ruolo e l'impatto dei social media nel costruire e supportare i *networked organizations* si può solo valutare e comprendere attraverso l'esperienza pratica. Le nuove organizzazioni non sono solo orizzontali, ma si definiscono anche *exponential in nature*. La loro vocazione è, infatti, il progresso della conoscenza.

4.9 Il modello di partnership

Accanto alle nuove tecnologie si sviluppa un modello politico nuovo che è la partnership. Esso rappresenta un *cambiamento olistico* [*holistic change*] nella *governance* delle organizzazioni politiche (J. Less-Marshment, 2013: 219).

Il modello di partnership fa riferimento ad una organizzazione politica che si basa su approccio più consultivo e collaborativo. I partiti in questo modello includono volontari come partner nella campagna elettorale; i leader conducono analisi di mercato cercando l'unità dell'opinione, possibilità aperte di cambiamento e individuazione di soluzioni. I leader, infatti, cercano una strada per il cambiamento, per l'ascolto delle esigenze delle persone e per il ventaglio di risposte che possono dare e alla fine prendono la decisione conclusiva (ibidem). Il cambiamento olistico nella struttura dell'organizzazione partitica avviene grazie a quattro elementi caratteristici del modello di partnership. Il primo è il *co-create* e si riferisce all'uso creativo e deliberativo dei metodi di ricerca di mercato per consentire ai cittadini di creare soluzioni insieme alle élites politiche. Il secondo è il *co-campaign* e si riferisce all'impiego di volontari nei partiti e nelle

campagne elettorali. Il terzo è il *co-communicate* e fa riferimento all'interazione e alla comunicazione dialogica di lungo periodo. Il quarto è il *co-consider* si riferisce alla strategia di considerare le risposte delle persone all'interno del processo di *decision-making* e giustificare le decisioni finali prese dai leader mostrando che esse riflettono le considerazioni elaborate dai cittadini. Da quanto detto si può osservare che il modello olistico di *partnership* è un modello integrato che modifica l'organizzazione del potere stesso che passa dai politici ai cittadini. Si tratta di una vera e propria evoluzione della democrazia. Infatti, nel modello dell'elitismo i politici possiedono la conoscenza migliore e ottimale e offrono un intervento paternalistico che guida le decisioni politiche e i cittadini votano in sintonia con l'identificazione al partito, l'identità sociale, di classe e le relazioni di lungo periodo con i partiti politici. Nel modello della democrazia rappresentativa i politici sono i rappresentanti dei bisogni dei cittadini, ma questi ultimi sono meno coinvolti e la conoscenza serve a supportare i politici. Nel modello di democrazia guidato dal mercato i politici offrono ai cittadini ciò che vogliono attraverso i metodi del mercato e tutto si armonizza a seconda del mercato. Nel modello di *partnership democracy* i partiti politici includono i cittadini nel processo di *policy-making* e offrono cambiamenti sostanziali alla leadership per raggiungere una *trasformazione visionaria* [*visionary change*].

4.10 La rottura delle barriere dei partiti: alcuni case-studies

4.10.1 L'esperienza inglese del Labour Party

L'esperienza inglese è interessante ai fini del mio lavoro perché fornisce un esempio di rottura delle barriere dei partiti. In particolare merita attenzione il *British Labour Party* che fu fondato agli inizi del ventesimo secolo con la vittoria politica del movimento *Labour* (Scarrow, 2013). Il partito è chiamato col nome di *New Labour* (Avrill, 2013).

Il *Labour Party* si trasforma negli anni da un partito social-democratico ad una vera e propria organizzazione di mercato attraverso l'adozione di nuove tecniche di *management* nei quali le nuove tecnologie hanno giocato un ruolo centrale (Avrill, 2013). Hanno, infatti, aumentato la partecipazione e la mobilitazione nel contesto del declino della *membership*. Per connotare il cambiamento del partito si usa il termine *Netroots* che non fa riferimento solo agli attivisti politici, ma descrive lo sforzo di muoversi da un modello formale di *membership* ad un modello libero e versatile di *supporters network* che attraggono i più giovani e che sono elettori meno esigenti (ibidem: 103). Il modello che ha ispirato la ricostruzione del *Labour Party* è stato preso in prestito dal mondo del *business*. Le riforme sussunte nel processo di *policy-making* nominato nel 2010 *Partnership in to Power* hanno l'obiettivo di realizzare la cultura del *business* a tutti i livelli del partito. Sia ai membri del *Labour Party* sia ai non-membri il *Partnership in to Power* fornisce un forum per idee e discussioni. I maggiori componenti di questa nuova cultura sono innovazione, adattamento e flessibilità. Le riforme strutturali e procedurali che hanno trasformato il *New Labour* in un'organizzazione più professionale hanno insistito sul cambiamento culturale portato avanti dalla figura carismatica di Tony Blair. Obiettivo delle riforme è stato il muoversi verso una struttura unificata basata su un processo di *decision making* più consensuale. Le conferenze annuali del partito sono stati segnali molto significati così come la diffusione della consultazione come strumento di condivisione. Va notato che l'aumento della partecipazione della *membership* non necessariamente implica un aumento dell'influenza della stessa (Farrell e Webb, 2000; Scarrow, 2000). Infatti, alcuni studiosi hanno parlato della nascita di un nuovo tipo di partito politico chiamato *cyber party* dove la distinzione tra membri e *supporters* tende a scomparire.

La strategia della comunicazione del *New Labour* si basa su tre principi: mettere l'elettore al centro; costruire il consenso attorno al progetto; allineare il mercato interno con quello esterno cioè elettori e membri sono messi sullo stesso piano. Per quanto riguarda il primo

principio, va notato che il nuovo *marketing* non si esprime solo nel comunicare ai consumatori il prodotto, ma esso disegna il prodotto per i bisogni del consumatore e le sue aspettative. Ciò ha segnato l'ascesa del *consumatore politico* [*political consumer*].

Per quanto riguarda il secondo principio, la costruzione del consenso avviene attraverso la creazione di consultazioni multiple in arene che rappresentano l'indebolimento della struttura tradizionale di partito. Per quanto riguarda il terzo principio, esso richiede di allineare il mercato interno con quello esterno. Queste strategie di comunicazione sono state sviluppate grazie all'impatto delle nuove tecnologie sui partiti. In particolare modo si possono segnalare il *Website* e il *Virtual Phonebank* come strumenti del partito.

4.10.2 Il Labour Party e la post-spin era

Il termine *spin* è stato nei recenti anni applicato alla leadership di Blair (Castel, 2013). Tale termine descrive pratiche nel campo della comunicazione politica caratterizzata dall'incremento della centralizzazione e della professionalizzazione nel processo di *decision-making*. Queste pratiche hanno condotto ad un approccio *top-down* ed è stata una evoluzione che è stata realizzata grazie a tanti elementi (Morris, 1999; Greene *et al.* 2003). Tale evoluzione è stata interpretata nei termini di un determinismo tecnologico, ma prevale sempre più la tendenza di una visione più bilanciata che suggerisce una complessa integrazione di tecnologie all'interno della vita politica con una varietà di risultati e conseguenze. L'uso delle nuove tecnologie porta il dibattito su due questioni: la prima si riferisce alla questione della centralizzazione e all'approccio *bottom-up* della comunicazione; la seconda alla questione della convergenza e dell'elasticità.

Per quanto concerne la prima, la questione della centralizzazione richiama per definizione il suo contrario: la decentralizzazione del potere che è stata alla base delle elezioni del 2010. Gli esperimenti sembrano indicare che gli strumenti di Internet come il websites, email o social networks possono aiutare a sviluppare un approccio

bottom-up che riguarda la partecipazione, l'informazione e il libero accesso: offrono le possibilità dei dialoghi all'interno del partito. Tutti i partiti inglesi hanno una piattaforma online e inoltre aprire blog o social network non necessita dell'intervento del centro. Nonostante queste tendenze però il controllo centralizzato del messaggio e della strategia del partito sono più fragili a causa della confusione dei confini circoscritti delle organizzazioni politiche e la definizione poco chiara degli *insiders* e degli *outsiders* (Ward e Gibson, 2010). Questa è una crescente difficoltà. Gli attori partecipano in un ambito di frammentazione piuttosto che di devoluzione dell'azione politica con differenti strati di attivismo che coesistono dentro e fuori il partito con vari accordi di collaborazione così come con fugaci relazioni di tipi gerarchico.

Per quanto riguarda la questione delle convergenze e dell'elasticità, ci si riferisce alle opportunità di partecipazione ai vari livelli del partito. In particolare, vi è un modo per rompere le barriere dell'organizzazione attraverso la collaborazione tra professionisti e appassionati che si sviluppano dentro e fuori i partiti.

4.10.3 The Scottish National Party

Un altro interessante caso-studio è dato dallo *Scottish National Party* (SNP) che esiste dal 1934 (Duclos, 2013). Il partito è centrale per le campagne di indipendenza della Scozia e nel 2007 è diventato un partito di governo dopo la vittoria delle elezioni. L'accesso al potere da parte del partito nel 2007 è frutto di una combinazione di fattori interni ed esterni: da un lato, vi è stata nel 1999 la creazione dello *Scottish Parliament* che è stato parte del processo chiamato devoluzione; dall'altro, si è verificata la riforma all'interno del SNP nel 2004 che ha giocato un ruolo fondamentale per la vittoria elettorale del 2007.

Il partito non è mai stato di orientamento socialista, ma il *Branch* è tradizionalmente la base del partito. I *Branches* hanno molto più potere degli altri partiti. L'idea del partito democratico è stato il modello dominante (Brand, 1878). La struttura democratica del partito è stata sostenuta dalla retorica della democrazia e più precisamente dalla democrazia partecipativa. L'enfasi della democrazia è stata presente ad ogni livello sotto due forme. Prima di tutto, è stata presente nel credo che la democrazia vince solo attraverso l'indipendenza e poi attraverso il SNP. In secondo luogo, l'enfasi si incarnata nella credenza che solo il partito era l'organizzazione veramente democratica. La democratizzazione del partito si è sviluppata grazie alle riforme interne del 2004 che hanno dato più potere ai *grassroots* che rappresentano il livello base dell'attività di una organizzazione (come opposti ai *Netroots*). Le riforme hanno condotto a molti cambiamenti: la trasformazione a "un membro un voto" ha ridotto il potere dei *Branches* e ha rafforzato la leadership del partito. Queste riforme sono parte del processo di professionalizzazione del SNP. Nel 2010 il partito ha annunciato un piano ambizioso per far partecipare gli elettori in un nuovo modo attraverso la consultazione e l'attività dei social media, dunque facendo uso della tecnologia. Infatti, è stato creato *Activate* che è un sistema computerizzato per organizzare le campagne elettorali. Questo sistema, utilizzato nel 2007 e nel 2011, identifica gli elettori e analizza le intenzioni di voto ed è il centro per i membri del partito che vogliono essere attivisti online. La tecnologia ha quindi aumentato l'effettività delle campagne elettorali dello *Scottish National Party*.

4.10.4 Il caso degli Stati Uniti: il CTC

I processi di esternalizzazione sono evidenti anche negli Stati Uniti. Le nuove tecnologie hanno trasformato il *modus operandi* di molte organizzazioni e ridefinito la

relazione tra il coordinamento degli *interest groups* che proliferano dagli anni '70 a Washington e le organizzazioni locali che si trovano a Beltway (Velut, 2013). Si tratta del CTC cioè del *Citizens' Trade Campaign* che è il network statunitense che si concentra sulla politica commerciale internazionale. L'analisi del network dimostra che occorre trascendere la visione dicotomica tra centralizzazione e decentralizzazione che sono gli effetti opposti prodotti dalle nuove tecnologie all'interno del CTC. Questi sono gli esiti paradossali di Internet sulla mobilitazione sociale. Lo sviluppo delle tecnologie Internet ha rivoluzionato i modi nei quali i networks operano dalla trasformazione della struttura interna e della relazione con l'ambiente (Castells, 2000; Van Aelst e Walgrave, 2002; Carty, 2010). Il cambiamento portato da Internet può essere diviso in quattro processi interconnessi: reclutamento/mobilitazione; comunicazione interna; la costruzione del movimento di coalizione; la costruzione dell'identità (Van Aelst e Walgrave, 2003).

Le nuove tecnologie hanno creato opportunità per la mobilitazione. La comunicazione attraverso il web facilita il reclutamento grazie alla virtù dell'anonimato. Le nuove tecnologie infatti possono aprire a processi di partecipazione includendo nuovi membri e fornendo opportunità ai membri nel processo politico che diventa orizzontale. Le tecnologie hanno avuto un importante impatto sulla comunicazione interna delle organizzazioni. Infatti, l'accelerazione e l'intensificazione della comunicazione ha trasformato le relazioni tra i diversi membri dell'organizzazione. I membri non solo hanno consolidato i legami tra differenti sottogruppi di attivisti (Diani, 2001) ma anche offuscato le barriere tra gli spazi locali, regionali, nazionali e transnazionali attraverso un processo definito di "glocalizzazione" (Robertson, 1995). Il processo di costruzione della coalizione è stato trasformato dalla diffusione della comunicazione basata sul web. Le tecnologie permettono alle organizzazioni di raggiungere il più ampio spettro di attivisti dando luogo a modalità flessibili di mobilitazione che Bimber (2003)

definisce forme di “pluralismo post-burocratico”. Talvolta questi attivisti fanno parte di altri gruppi di *advocacy*. A tal proposito Meyer e Whittier hanno notato come differenti movimenti possono condividere il personale fino alla formazione di “overlapping communities” che si fanno sostenitrici della difesa di istanze appartenenti a diversi gruppi sociali. La formazione di “coalizioni” non è solo un fatto di reclutamento, ma giocano un importante ruolo identitario costruendo movimenti fortemente influenti l’un l’altro attraverso la trasmissione di risorse umane, contesti culturali e repertori tattici (Meyer e Whittier, 1994). Ciò ha effetti centralizzati e decentralizzati, dipendendo dalla struttura organizzativa dei movimenti che sviluppano la distribuzione del potere all’interno della coalizione. Mentre le tecnologie interne potrebbero favorire il processo democratico di *decision making*, il movimento della coalizione che è il miglior dotato di risorse può avere il sopravvento quando si tratta di prendere scelte strategiche. Da un lato, Internet può avere virtù decentralizzate, dall’altro, le organizzazioni si santificano con avanzati esperti tecnici che massimizzano la potenzialità della comunicazione mediata da Internet. Inoltre, Internet ridefinisce i movimenti collettivi identitari. Le nuove tecnologie contribuiscono alla costruzione di significati o contesti collettivi di azione sotto due aspetti: per il primo, accelerano la comunicazione e aumentano i segnali interpretativi tra gli attivisti; per il secondo, diversificano lo scopo degli individui che contribuiscono a costruire l’identità del movimento con forum, social network, Twitter etc. sono comunità virtuali.

Tuttavia, nonostante tali cambiamenti si può dire che le trasformazioni delle nuove tecnologie non sostituiscono i metodi tradizionali, ma li completano.

4.10.5 L’intra-party democracy in Canada

L’*intra-party democracy* fa riferimento all’introduzione di nuove forme di membership partitica che rispondono alle esigenze di fronteggiare recenti sfide come la relazione

con i *supporters*, il declino della fidelizzazione degli elettori, il declino della membership e il declino del *cleavage* politico (Scarrow, 2013). Molti partiti hanno dunque adottato una varietà di misure con lo scopo di arrestare la debolezza della membership e si sono indirizzati a tal fine verso due direzioni: la riduzione delle barriere del partito e fare della membership un bene politico. Un modo per innalzare quest'ultima è di aumentare le pratiche di democrazia diretta dentro il partito, dando ai membri l'opportunità di avere un impatto diretto sulle decisioni del partito (Kenig, 2009; Cross e Blais, 2011). Il Canada rappresenta un esempio di *intra-party democracy*.

Tradizionalmente il Canada ha due partiti il *Progressive Conservatives* e i Liberali. La struttura e il potere dei partiti canadesi riflettono tradizionalmente le istituzioni multi-livello degli Stati Uniti dove i partiti federali agiscono come mediatori per gli interessi regionali. Le organizzazioni interne del partito rispecchiano il dualismo locale/nazionale. I partiti federali e provinciali sono stati dominati da forti leader e proprio per questo la selezione dei leader è stato un elemento chiave della vita politica del Canada. Dal 1960 al 1990 i leader dei partiti sono stati scelti da convenzioni dalla leadership con qualche ruolo per i delegati eletti da partiti locali. Ciò ha creato una formale responsabilità per la membership. Dal 1990 vi è stata una tendenza a dare più voce ai membri nella selezione dei leader del partito. I partiti canadesi possono contare su i c.d. *instant members* cioè coloro che sono attratti dalla opportunità di partecipare in una importante decisione del partito. Si tratta di procedure flessibili che portano i leader ad essere più attenti ai potenziali membri. Le conseguenze nella partecipazione sono significative. Nel 1997 la membership del partito conservatore è cresciuta da 18,000 a 19,000 in quattro mesi. Tradizionalmente i partiti canadesi hanno basse barriere della membership e i partiti non hanno aumentato gli ostacoli finanziari e procedurali. La membership del partito canadese rimane economica e i nuovi membri ottengono

velocemente i diritti politici all'interno del partito. Poiché le barriere sono così basse, i partiti canadesi hanno cercato di introdurre meno procedure innovativi per la partecipazione perché non possono ridurre le barriere ulteriormente. Però nel 2010 il Partito Liberale è diventato il primo partito ad adottare la nuova categoria dei *registered supporters* che possono registrarsi liberamente ed essere capaci di votare nelle campagne nazionali e partecipare nei *meetings* del partito, ma non possono votare nelle selezioni locali i candidati. Rimane, tuttavia, il problema dei conflitti e delle tensioni all'interno dei partiti canadesi tra i *loyalists* e gli *instant members*.

Conclusioni

Oggetto di questo lavoro è stato il mutamento dei partiti avvenuto nel XX secolo. L'ipotesi difesa è stata la seguente: nel passaggio dall'età moderna a quella postmoderna l'organizzazione tradizionale dei partiti basata sulla militanza e l'internalizzazione dei processi è entrata in crisi ed è radicalmente cambiata.

La rivoluzione tecnologica, culturale e sociale tipica del postmodernismo è stata la "scintilla" che ha fatto scattare le risposte dei partiti alle nuove sfide dell'incertezza. I partiti hanno così avviato procedure di de-differenziazione che è la chiave di lettura dell'analisi del mutamento dei partiti.

I partiti hanno avviato processi di de-differenziazione per rispondere anzitutto al cambiamento dell'ambiente esterno che nel passaggio non semplice e lineare dalla modernità alla postmodernità vede mutati i suoi molteplici punti di riferimento: la fine delle ideologie dei partiti di massa, la decadenza dei valori della burocratizzazione e del fordismo tipici dell'era moderna, l'ascesa dei mezzi di comunicazione tecnologica.

In tale passaggio la de-differenziazione emerge come categoria concettuale per comprendere e analizzare i processi di flessibilità condotti dai partiti che hanno portato questi ultimi ad un mutamento rispetto ai partiti di massa del XX secolo. I partiti di massa erano infatti gerarchici e verticali. I partiti post moderni, al contrario, sono caratterizzati da una divisione flessibile e informale, ricalcando in buona misura il

modello delle squadre di produzione aziendali, nelle quali i dipendenti vengono suddivisi in gruppi di lavoro autonomi per obiettivi precisi.

In questo senso si è rivelata utile l'analogia con la dicotomia fordista- post fordista. Se si prendono in considerazione i modelli organizzativi rappresentativi delle due fasi (modernità e post modernità), ossia l'impresa fordista e l'impresa giapponese- soprattutto la Toyota- è facile dimostrare l'adattabilità (ma non l'assoluta convergenza) di tali modelli alla realtà dei partiti di massa (organizzazione moderna) e dei partiti leggeri o elettorali (organizzazione postmoderna).

L'originale forma di coordinamento che caratterizza il partito postmoderno è il *network* giacché è la prova empirica del mutamento della concezione dell'organizzazione partitica. Infatti, il *network* non riflette la concezione del rigido e verticale management caratteristico dell'era industriale e moderna, ma l'orizzontalità e la flessibilità tipica di una concezione che può essere definita di "trascendenza dei confini".

Da questo punto di vista, l'allargamento a forme di partecipazione non convenzionale e all'inclusività di coloro che non sono formalmente iscritti al partito tipica del *network party*, possono essere considerate una manifestazione concreta di questa "trascendenza dei confini" conseguente all'ingresso della postmodernità.

L'espressione si riferisce dunque alla capacità del partito di esternalizzare il suo potere al di fuori dei confini strettamente burocratici del partito stesso, soprattutto attraverso l'uso dei nuovi mezzi di comunicazione come Internet .Come dimostrano i *case-studies* di alcuni partiti, accanto alla crisi del concetto tradizionale di *membership* del partito vi sono la rottura delle barriere tra iscritti e supporters e le strategie volte a rivitalizzare la partecipazione in ambiti diversi come la selezione del personale, la produzione delle politiche o dei programmi.

Ma *dove stiamo andando?* La ripetizione della domanda nell'*Introduzione* e in questa sede non è banale giacché il cerchio si chiude, ma il dibattito rimane aperto con alcuni

interrogativi critici in merito al mutamento dei partiti e ai processi di de-differenziazione che li investono. Ciò che si può affermare al momento è che, al di là delle varie etichette attribuite man mano dagli studiosi per individuare le forme partitiche sviluppatasi a partire dalle organizzazioni di massa- partito pigliatutto, professionale - elettorale, partito di cartello – i passaggi descritti dai rispettivi autori rappresentano sicuramente delle tappe riconducibili al processo di de-differenziazione. Per essere precisi, dalla tipologia *catch-all* di Kirchheimer in poi, l'emergere di partiti leggeri, de-ideologizzati, de-burocratizzati, fazionalizzati, schiacciati sul leader etc.. rappresentano fasi diverse del processo di de-differenziazione.

Tuttavia non è possibile affermare che i nuovi modelli organizzativi scaturiti dal processo di de-differenziazione hanno completamente soppiantato i vecchi. Come dimostrato nel corso di questo lavoro le organizzazioni di partito per aumentare la loro competitività si trovano spesso di fronte a scelte contraddittorie, che talvolta assumono la forma di veri e propri dilemmi. Da un lato, l'esigenza di flessibilità e alleggerimento strutturale, dall'altro, rimangono organizzazioni che mirano al potere politico e per questo necessitano di consolidare la loro rappresentatività socio-territoriale a tutti i livelli di governo. Per tale ragione, l'obiettivo che ci siamo posti riguardo la possibilità di determinare l'evoluzione futura dei nuovi modelli organizzativi non è facile da perseguire.

Una serie di domande possono porsi in ordine a due problemi: (a) Il primo riguarda il legame tra partiti postmoderni e democrazia e (b) il secondo riguarda la natura stessa dei partiti postmoderni e i processi di scambio in cui sono coinvolti.

In merito al primo punto, si può affermare che il nesso fra le strategie volte alla rottura delle barriere e maggiori livelli di democrazia non è così scontato. Infatti, l'allargamento della partecipazione potrebbe inficiare l'efficienza dei partiti, la loro capacità di decidere sulle strategie da adottare; accentuare le differenze tra gli individui.

Inoltre, le potenzialità che le nuove tecnologie forniscono per rafforzare “l’orizzontalismo” dei processi decisionali interni ai partiti, di certo sono notevoli ma, allo stato attuale, non in misura tale comportare un indiscusso miglioramento dello di salute dell’attuale democrazia. I tentativi volti alla costituzione di un sistema di governance basato sulla “democrazia digitale” spesso e volentieri si sono rivelati una sorta di “patina” utile solo allo scopo di nascondere meglio la sostanziale perdita di potere della membership tradizionale. E dunque la democrazia, di cui i partiti sono i principali garanti, è realmente rafforzata? La partecipazione virtuale accresce la “disincarnazione” dei soggetti che partecipano alla politica? In altre parole, è meglio l’anonimato di Internet o il contatto diretto coi partiti? Internet ha reso “liquidi” i partiti? A questi aggiungiamo un altro interrogativo. I partiti postmoderni, concepiti come modelli idealtipici *boundaryless* o *leaderless* sono strumenti che migliorano la democrazia infrapartitica, o rischiano di trasformarsi in organizzazioni di individui atomizzati le cui azioni non rientrano in uno schema di articolazione dei fini ben definito?

Per quanto riguarda il secondo punto, senza dubbio la presenza di confini trascesi interviene sulle condizioni dell’esercizio del potere dei partiti. Come è stato argomentato, sono diverse le prospettive che valutano positivamente l’emergere del network come modello gestionale alternativo alla gerarchia perché più adeguato a fronteggiare ambienti soggetti a brusche fluttuazioni che possono mettere a repentaglio l’efficienza e la stabilità dell’organizzazione. Allo stesso tempo, possono rivelarsi molto complessi poiché alimentano un sistema di reciproca dipendenza basato sulla necessità di condividere e scambiare risorse con attori esterni, imponendo talvolta al partito di rinunciare in parte agli scopi ufficiali in nome degli interessi (economici, politici) che prevalgono nel network cui appartengono. A questo si deve aggiungere che l’autonomia di cui godono coloro che gestiscono le cosiddette “transazioni di confine”

fra l'organizzazione di partito e altri soggetti contribuisce ad offuscare la trasparenza delle procedure nei processi di allocazione delle risorse e favorire piccole nicchie di potere che, in maniera occulta, controllano e gestiscono arene di policy costruite con strumenti privatistici. Come già specificato, in queste nuove forme partitiche l'unità e la convergenza non sono più garantite dai supporti organizzativi "rigidi" dei partiti moderni, ma affidate ai flussi di potere "liquidi" che si originano dai vari componenti della costellazione di soggetti influenti a cui i partiti appartengono.

Le osservazioni e gli interrogativi nascono dall'aver esaminato in questo lavoro la complessità del mutamento partitico che, da un lato, mantiene ferme pratiche e strutture tipiche del passato e della modernità e, dall'altro, invece, tende a superare e trascendere le vecchie modalità organizzative.

Quale sarà il futuro del *network party*?

Il partito postmoderno si colloca dunque a metà strada tra il partito di massa e il *network party*? L'interrogativo non ha una facile risposta. Heidar e Saglie mettono in evidenza degli elementi che fanno riflettere sull'importanza di guardare al partito con gli occhi della complessità, evitando le semplici dicotomie radicalizzate.

Prima di tutto, i cambiamenti nell'organizzazione e nell'attività dei membri del partito sono modesti. Qualche partito ha tentato di sviluppare una *thematic network structure*, ma vi è stato un grande dibattito su questi temi senza una reale e concreta innovazione. Peraltro, i *thematic network* sono considerati un mezzo di supporto ai tradizionali *branch*, ma al tempo stesso abbiamo un aumento dell'inclusione. In secondo luogo la struttura dei partiti di massa resta presente nei processi di *decision-making*.

In terzo luogo, cambiamenti significativi sono avvenuti lungo la linea della comunicazione interna al partito, specialmente tra leaders e membri del partito. Internet ha di certo agevolato la comunicazione.

In generale si può concludere dicendo che la maggior parte dei partiti hanno fatto dei passi *verso* il modello del *network party*, ma prevalgono ancora molte strutture e pratiche del partito di massa. Dunque, è importante sottolineare la tendenza del *verso* che indica una direzione presa dalla maggior parte dei partiti, ma ogni cambiamento è sempre lento e frutto di dinamiche continue e discontinue col passato. Quest'ultimo sopravvive con forza in quanto crea stabilità. I cambiamenti, si può dire, non sono mai radicali, ma lenti processi dinamici tra la tradizione e l'innovazione. Quest'ultima causa convergenza o divergenza tra le organizzazioni partitiche? Tutto dipende dal tipo di innovazione. Vi possono essere *fattori esterni* che causano convergenza tra i partiti, ma vi sono anche i *fattori interni* al partito che potrebbero creare, invece, divergenza; per ultimo vi è l'*imitazione* delle idee innovative degli altri partiti che possono creare convergenza.

Ma allora dove stiamo andando? Per ora, con Heidar e Saglie si può dire «only the future can tell».

Bibliografia

Aldrich, H., (1972), "Technology and Organization structure: a Re- examination of the Findings of the Aston group", in *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), pp. 26-43.

Anstead, N., (2008), "Internal party democracy in Europe and the United States: different models in a changing environment", *58th Political Studies Association Annual Conference*, 1-3 April, 2008.

Augenbraun, E., (2011), "Occupy wall street and the limits of spontaneous street protest change", in www.guardian.co.uk, 29 September 2011.

Baccetti, C., (1997), "Il Pds. Verso un nuovo modello di partito?", Bologna, IL Mulino.
Avril, E., (2013), "The Evolution of Decision Making in the British Labour Party: from Grassroots to Netroots", in Avril, E., Zumello, C., (eds), *New technology, Organizational Change and Governance*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Avril, E., Zumello C., (2013) "Introduction: Towards Organizational Democracy? Convergence and Divergence in Models of Economic and Political Governance" in Avril, E., Zumello, C. (eds), *New technology, Organizational Change and Governance*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Baldassarre, A., (1983), "Un nuovo partito di massa?", in *Democrazia e Diritto*, n.1, pp. 41-87.

Bardi, L., Ignazi, P., Massari, O., (2007), "I partiti italiani. Iscritti, dirigenti, eletti", Milano, Egea.

Bardi, L., Morlino, L., (1992), "Italy", in R.S. Katz e P. Mair (a cura di), *Party Organisations in Western Democracies 1960-1990. A Data Handbook*, London, Sage, pp.458-461.

Barnard, C., (1938), "The Functions of the Executive", Cambridge, Harvard University Press, trad. it, *Le funzioni del dirigente*, Torino, Utet, 1970.

Bartolini, S., (1996), "Che cos'è competizione in politica e come va studiata", in *Rivista Italiana di Scienza Politica*, n.2, pp.209-267.

- Bartolini, S., (2004), "Trasformazione e trascendenza dei confini. Integrazione Europea e stato-nazione", in *Rivista Italiana di Scienza Politica*, n. 2, Agosto, pp.167-195.
- Bartolini, S., Mair, P., (1990), "Identity and Electoral Availability: the Stabilization of European Electorates Competition, 1885-1985", Cambridge, Cambridge University Press.
- Bauman, Z., (2002), "Modernità liquida", Bari, Laterza.
- Bellucci P., Maraffi M., Segatti P., (2000), "Pci, Pds, Ds. La trasformazione dell'identità politica della sinistra di governo", Roma Donzelli.
- Bentivegna, S.(1999), "La Politica in Rete", Roma, Meltemi.
- Berger, L., Luckmann, T., (1969), "The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge", London, Allen Lane the Penning Press, trad. it, *La realtà come costruzione sociale*, 1997, Bologna, Il Mulino.
- Berlinguer, L., (1983), "Partito di massa e forme snodate di organizzazione", in *Democrazia e Diritto*, n.1, pp. 19-40.
- Bertalanffy (Von), L., (1951), "General System Theory: a New Approach to Unit Science, in *Human Biology*, New York, George Braziller.
- Bimber, B., (2003), "Information and American Democracy. Technology in the Evolution of Political Power", Cambridge, Cambridge University Press.
- Blau, P., Heydebrand, W., Stauffer, R.,(1966), "The structure of small bureaucracy", in *American Sociological Review*, 31 (4), pp. 179-191.
- Blau, P.L., (1970), "A Formal Theory of Differentiation in Organizations", in "American Sociological Review", vol.35, n.2.
- Blau, P.M., (1955) "Dynamic of Bureaucracy: A study of Interpersonal Relations in two Government Agencies", Chicago, The University Press.
- Blunt, (1989), "Strategies for Human Resource Development" Conference, University of Manchester, June 25- 28.
- Bonazzi, G., (2000), "Presentazione", in Powell, W.W., DiMaggio, P.J., *Il Nuovo Istituzionalismo nell'Analisi Organizzativa*, Torino, Edizioni di Comunità.
- Bonazzi, G., (2008), "Storia del pensiero organizzativo", Milano, Franco Angeli.
- Bosetti, G., Maffettone, S., (2004), "Democrazia deliberativa: cos'è", Roma, Luiss, University Press.
- Boucek, F., (2009), "Rethinking Factionalism", in *Party Politics*, n.4, pp. 455- 485.
- Bowler, S., Farrell, D.M., (1992), "Electoral Strategies and Political Marketing", Basingstoke, Macmillan.

- Burns, T., Stalker, G.M, (1961), "The Management of Innovation", London, Tavistock, trad. It. *Direzione Aziendale e Innovazione*, 1974, Milano, Franco Angeli.
- Calise, M., (1996), "Il Partito Mediale" in Bentivegna, S., (a cura di), *Comunicare Politica nel sistema dei media*, Genova, Costa & Nolan, pp. 215-236.
- Calise, M., (2000), "Il Partito personale", Roma - Bari. Laterza.
- Carty, R., K., (2004), "Parties as Franchise Systems. The Stratarchical Organizational Imperative", in *Party Politics*, n.1, pp. 5-24, trad. it., "I partiti come sistemi di franchising. L'imperativo organizzativo stratarchico" in Bardi, L., *Partiti e sistemi di partito*, Il Mulino, 2006.
- Carty, V.,(2010) "New Information Communication Technologies and Grassroots Mobilization", in *Information, Communication and Society*, 13 (2), pp.155-173.
- Castel, G., (2013) "The Evolution of UK Parties in the Web 2.0 and Post-Spin Era", in Avril, E., Zumello, C., (eds.), *New Technology, Organizational Change and Governance*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 151-166.
- Castells, M., (2000) "The information age: Economy, Society and Culture. The rise of Network Society", Oxford, Blackwell.
- Chandler, A. D., (1981) "Historical Determinants of Managerial Hierarchies", in Van de Ven (eds.), *Perspective in Organization Design and Behavior*, New York, John Wiley.
- Child, J., (1972), "Organization, Structure, Environment and Performance. The Role of Strategic Choice, in *Sociology*, IV, pp. 1-22.
- Clegg, S. W., (1990), "Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World", London, Sage publications.
- Coop, T., (2013), "Toward Leaderless Organizations? The Impact of New Technology on Leadership and Learning", in Avril, E., Zumello, C., (eds.), *New Technology, Organizational Change and Governance*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 200-217.
- Cotta, M., Della Porta, D., Morlino, L., (2001), "Scienza Politica", Bologna, Il Mulino.
- Cross, W., Blais, A., (2011), "Who selects the Party Leader?", *Party Politics*, 26 January 2011.
- Crouch, C., (2003), "Postdemocrazia", Roma - Bari, Laterza.
- Crozier, M., Friedberg, E., (1977), "L'acteur et le Systeme. Les contrains de l'action collective", Paris, Editions du Seuil, trad. it. *Attore sociale e sistema: sociologia dell'azione organizzata*, Milano, Etas, 1978.
- Czarniaska, B., Sevón, G.,(1996), "Translating Organizational Change", Berlino, De Gruyter.

- D'Amico, R., (2004), "Le pubbliche amministrazioni come *species* del genus organizzazione complessa" in, D'Amico, R., (a cura di) *L'analisi della pubblica amministrazione. Teorie, concetti e metodi*, Milano, Franco Angeli.
- D'Amore, C. (2006), "Dimensioni empiriche e indicatori", in Morlino, L., Tarchi, M., (a cura di), *Partiti e caso italiano*, Bologna, IL Mulino, pp. 52-84.
- Dalton, M., (1959), "Man Who Manage", New York, Wiley.
- Dalton, R., (2002), "Citizens Politics: Public Opinion and political Parties in Advanced Industrial Democracies", New York, Chatman House Publisher.
- Dalton, R., J., Farrell, David M., McAllister, I., (2011), "Political Parties & Democratic Linkage. How parties Organize Democracy", Oxford University Press.
- Di Mascio, F. (2012), "Partiti e stato in Italia. Le nomine pubbliche tra clientelismo e spoils system", Bologna, Il Mulino.
- Diani, M., (2001), "Social Movements Network: Virtual and Real", in Webster, F., (eds.), *Culture and Politic in the Information Age. A new Politics?* London, Routledge, pp.117-128.
- Diletti, M., (2009), Think Tank, Bologna, Il Mulino.
- Downs, A., (1967), "Inside Bureaucracy", Boston, Brown.
- Duclos, (2013) "The Scottish National Party and Organizational Democratization", in Avril, E., Zumello, C., (eds.), *New Technology, Organizational Change and Governance*, London, Macmillan, pp. 118-132.
- Dulio, A., Masket, S., E., Skinner, R., M., (2011), "527 Committees and the Political Party Network", in *American Politics Research*, 40 (1), pp.60-84.
- Duverger, M. (1966), "I partiti politici", Milano, Edizioni di Comunità.
- Emery, F. E., (1980), "La teoria dei sistemi", Milano, Franco Angeli.
- Emery, F. E., Trist, E.L., (1965), "The Casual Texture of Organizational Environment", in *Human Relation*, vol.18 (1) pp. 21-32.
- Etzioni, A., (1975), "A Comparative Analysis of Complex Organizations", New York, Free Press.
- Farrell, D.M., Schmitt-Beck, R., (2008), "Introduction: the Age of the Non-Party Actors?" in Farrell, D.M., (eds.) *Non- Party Actors*, Baden Baden, Nomos.
- Ferrante, M., Zan, S (1994), "Il fenomeno organizzativo", Roma, La nuova collana scientifica.
- Fisher, S.L., (1980), "The Decline of Parties. Thesis and Role Of Minor Parties", in Merkl, P.H (eds.) *Western European Party System*, New York, The Free Press.

Gautney, H., (2010), "What is Occupy Wall Street? The History of Leaderless Movements", in *The Washington Post*, 10 October 2011.

Gibson, R., Greffet, F., Ward, S., (2009), "*Party Organisational Change and ICT: The Growth of Virtual Grassroots?*", paper prepared for delivery at Annual Meeting of American Political Science Association, September, 3-6, 2009.

Giddens, A., (1991), "The Consequence of Modernity", Cambridge, Polity Press.

Giordanetti, P., (2005), "Lyotard e l'entusiasmo storico-politico", saggio presentato al convegno *La via dell'emozione*, Università degli Studi di Milano.

Granovetter, M., (1973), "The Strength of Weak Ties", in *The American Journal of Sociology*, vol.78, n.6, pp. 1360-1380.

Green, D. P., e Gerber, A. S., (2000), "The effect of Canvassing, direct mail and telephone contact on voter turnout: a field experiment", in *American Political Science Review*, 94 (3) pp. 653-664.

Greene, A.M., Hogan, J., Grieco, M., (2003), "E-collectivism and Distributed Discourse: New opportunities for Trade Union Democracy", in *Industrial Relations Journal*, 34 (4), pp.282-289.

Hall, R. H., (1963), "Intraorganizational Structural Variation: application of the Beaucocratic Model", in *Administrative Science Quarterly*, vol.7, pp. 295-308.

Hall, R. H., (1972), "Organization, Structures and Processes", Englewood Cliff, N.Y., Prentice Hall.

Hamilton, G., Orrù, M., Woosley Biggart, N., (1991), "Organizational Isomorphism in East Asia: broadening the New Institutionalism", in Powell, W.W., Di Maggio, P.J. (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, trad.it *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, Edizioni di Comunità.

Hannan, M, Freeman, J., (1977), "The population ecology of organizations", in *American Journal of Sociology*, 82 (5), pp. 929-964.

Harmel, R., (2006), "Spiegazioni concorrenti (o complementari) del mutamento organizzativo dei partiti", in Bardi, L., *Partiti e sistemi di partito*, Bologna, Il Mulino.

Hassan, I., (1971), "The dismemberment of Orpheus: Toward a Postmodern Literature", University Wisconsin Press, Wisconsin.

Hassan, I.,(1987), "The Postmodern Turn: Essays in Postmodern Theory and Culture", Ohio State University, Ohio.

Hatch, M., J., (1997), *Organization Theory*, Oxford, Oxford University Press, trad. It., *Teoria dell'organizzazione*, 1999, Bologna, Il Mulino.

- Heidar, K., Saglie, J., (2003) "Predestined Parties? Organizational in Norwegian Political Parties" in *Party Politics*, Vol.9, n.2, London, Sage publications, pp.219-239.
- Heidegger, M., (1927) "Essere e tempo", trad. di A. Marini, Milano, Mondadori 2011.
- Held, D., (2006), "Models of Democracy", Cambridge, Polity.
- Heydebrand, W.,(1989), "New Organizational Forms", in *Work and Occupations*, vol. 16, n.3, Sage, pp.323-357.
- Hickson, D. J., (1969), " Operations Technology and organization Structure: an Empirical Reappraisal", in *Administrative Science Quarterly*, vol.16, pp.378-397.
- Hindman, M., (2009), "The Mith of Digital Democracy", Princeton, Princeton University Press.
- Hollander, R., (2013), "The Rise of Machines, the Fall of Organizations", in Avril, E., Zumello, C., (eds.), *New Technology, Organizational Change and Governance*, London, Macmillan, pp. 118-132.
- Hopkin, J., (2001) "Bringing The Members Back in? Democratizing Candidate Selection in Britain and Spain", *Party Politics*, 7, 3, pp. 343-361.
- Hopkin, J., Paolucci, C., (1999), "The Business Firm of Model Party Organization: case from Spain and Italy" in *European Journal of Political Research*, 35 (3), pp.307-333.
- Ignazi, P. (2004), "Il puzzle dei partiti: più forti e più aperti ma meno attraenti e meno legittimi", in "Rivista Italiana di Scienza Politica", anno XXXIV, n.3, pp. 325-346.
- Ignazi, P., (1992), "Dal Pci al Pds", Bologna, Il Mulino.
- Inglehart, R., (1977), "The Silent Revolution",Princeton, Princeton University Press, trad. it, *La rivoluzione Silenziosa*, Milano, Rizzoli, 1983.
- Inglehart, R., (1997), "Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies", Princeton N.J., Princeton University Press.
- Jacques, E., (1989), "Requisite Organizations". Arlington, Va: Cassan Hall.
- Jameson, F., (1984) "Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism", in *New Left Review*, 146.
- Janda, K., (1980), "Political Parties. A cross- national survey, New York, The Free Press.
- Johnson, J., (2006), "Political Parties and Deliberative Democracy?" in R. S. Katz, W. J. Crotty, *Handbook of Party Politics*, Thousand, Sage.
- Johnston, R., e Pattie, C.,(1995), "The Impact Of Spending on Party Constituency Campaign at British General Election", in *Party Politics*, 17, 1, pp. 261-273.

- Katz, R.S., Mair, P., (1992), "Organizations. A Data Handbook", London, Sage.
- Katz, R.S., Mair, P., (1993), "The Evolution of Party Organization in Europe: the three Faces of Party Organizations, in *American Review of Politics*, n.14, pp.593-617.
- Katz, R.S., Mair, P., (1994), "How Parties Organize. Change and Adaptation in Party Organization in Western democracy", London, Sage.
- Katz, R.S., Mair, P., (1995), "Changing Models of Party organization and Party democracy: The emergence of the Cartel Party", in *Party Politics*, I, pp.5-28.
- Katz, R.S., Mair, P., (2002), "The ascendancy of the Party in Public Office: party organizational change in twentieth- century democracies", in Gunther, R., Montero, R., Linz, J., (eds.) *Political parties. Old concepts and new challenges*, Oxford University Press.
- Kenig, O., (2009), "Classifying Party Leader. Selection Methods in Parliamentaries Democracies", in *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 19, pp. 433-447.
- Kirchheimer, O., (1939)," Pena e struttura sociale", trad. di D. Melossi, Il Mulino 1984.
- Kirchheimer, O., (1957), "The Waning of Opposition of Parliamentary Regimes in Social Research", Vol. 24, No. 2, pp. 127-156.
- Kirchheimer, O., (1971), "La trasformazione dei sistemi partitici dell'Europa occidentale", in Sivini, G., (a cura di), "Sociologia dei partiti politici", Bologna, Il Mulino.
- Kittilson, M., Scarrow, S.E. (2003) "Political Parties and the Rhetoric and Realities of Organization", in Cain, B., Dalton, R.J., Scarrow, S.E. (eds.), *Democracy Transformed? Expanding Political Opportunities in Advanced Industrial Democracies*, Oxford, Oxford Unity Press.
- Koger, G., Masket, S., Noel, H., (2005), "Partisan Webs: Information Exchange and Party Networks", articolo presentato al Convegno annuale dell'Associazione di Scienza Americana.
- Koole, R. (1996), "Cadre, Catch- all or Cartel? A comment on the notion of the Cartel Party" in *Party Politics*, 4, pp.507-534.
- Kriesi, H., Grande, E., Lachat, R., Dolezal, M., Bornschier, S., Frey, T., (2008), "West European Politics in the Age of Globalization", Cambridge, Cambridge University Press.
- Lange, P., (1977), "La Teoria degli Incentivi e l'Analisi dei Partiti", in *Rassegna Italiana di Sociologia*, XVIII, pp. 501-526.
- Lash, S., (1988), "Discourse or Figure? Postmodernism as a Regime of Signification", in *Theory, Culture and Society*, vol. 5, London, Sage, pp.311-336.
- Lawrence, P., Lorsch, J., (1967), "Organization and Environment", Harvard, Harvard Business School.

Lawson, K., (1980), "Political Parties and Linkage: a Comparative Perspective", New Heaven, Yale University Press.

Lawson, K., Merkl, P.H., (1988), "Alternative Organizations: Environmental, Supplementary, Communitarian, and Antiauthoritarian", in Lawson, K., Merkl, P.H., (eds.), *When Parties Fail*, Princeton, N.J., Princeton University Press.

Less-Marshment, J., (2013), "Political Marketing and Governance: Moving towards the Political Partnership Model of Organizations", in Avril and Zumello (eds.), *New Technology, Organizational Change and Governance*, London, Macmillan pp. 218-234.

Logan, J. P., Newman, W. H., (1971), "Strategy, Policy and Central Management, Cincinnati, Southern Western Publishing.

Liotard, J. F., (1979) "La condizione postmoderna. Rapporto sul sapere", trad. di C. Formenti, Feltrinelli, Milano.

Mair, P., (1992), "La trasformazione del partito di massa in Europa", in Calise, M., *Come cambiano i partiti*, Bologna, Il Mulino.

Mair, P.,(2005), "Introduction to Sartori's 1967 Manuscript on Party Types, Organisation and Functions", in *West European Politics*, Vol.28, n.1, 1-32, January 2005.

Mair, P., Müller, W., Plasser F., (2004) "Political Parties and Electoral Change", London, Sage Publications.

Mair, P., Van Biezen, (2001), "Party Membership in Twenty European Democracy, 1998-2000, in *Party Politics*, 7, 1:pp.5-21.

March, J.C., Olsen, J.P. (1992), "Riscoprire le istituzioni: le basi organizzative delle politiche", Bologna, Il Mulino.

March, J.G., Simon, H., (1958), "Organizations", NewYork, Wiley.

March, J.G., Simon, H., (2003), "Toria dell'organizzazione", Milano, Etas.

Mari, G., (1998), "Postmoderno, Democrazia e Storia",Pisa, Ets.

Massari, O., (2004), "I Partiti Politici nelle Democrazie Contemporanee", Roma - Bari, La Terza.

Massari, O., (2009), "La parabola dei partiti in Italia: da costruttori a problema della democrazia", in *Democrazia e Diritto*, n. 3-4-2009.

Mazzoleni, G., (1998), "La comunicazione politica", Bologna, Il Mulino.

Meyer, D. S, Whittier, N., (1994), "Social Movements Spillover", in *Social Problems*, 41 (2), pp. 277-298.

- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", in *American Journal of Sociology*, 1977, LXXXV, 2, pp. 340-363 trad. it. in Gagliardi, P., (a cura di) *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, ISEDI, Torino 1986.
- Michels, R., (1966), "La sociologia del partito politico nella democrazia moderna", Bologna, Il Mulino.
- Miele, F., (2011), "Imprevedibilmente sospesi tra stabilizzazione e istituzionalizzazione. Uno studio sugli spin-off della ricerca universitaria", Tesi di Dottorato, Università degli Studi di Trento.
- Monroe, J.P., (2001), "The Political Party Matrix. The Persistence of Organization", Albany (NY), State University of New York Press.
- Morone, J., (2013), "New Media, New Organizations, New Politics", in Avril, E., Zumello, C. (eds.), *New Technology, Organizational Change and Governance*, Palgrave Macmillan, U.K. pp. 133-150.
- Morris, N., (1999), "Vote.com", Los Angeles, CA: Renaissance Book.
- Mulè, R., (2007), "Dentro i Ds", Bologna, Il Mulino.
- Müller-Rommel, F., (1989), "New Politics in Western Europe, The Rise and Success of Green Parties and Alternative List", Boulder, London. Westview, pp.175-194.
- Mutz, D., (2006), "Hearing the Other Side", Cambridge, Cambridge University.
- Nietzsche, F., (1883-1885) "Così parlò Zarathustra. Un libro per tutti e per nessuno", trad. d. M. Montinari, Adelphi, Milano 1986.
- Norris, P., (2002), "The Bridging and The Bonding Role of on line Communities", in *The Harvard International Journal of Press/Politics* Summer, 7, 3, pp.3-13.
- Ostrogorski, M., (2009), "Democracy and the Organization of Political Parties", Vol. I: England, by Seymour Martin Lipset, U.S.; Ostrogorski, *Democracy and the Organization of Political Parties, Vol. II: The United States*, by Seymour Martin Lipset, U.S.
- Panebianco, A., (1982), "Modelli di Partito", Bologna, Il Mulino.
- Paolucci, C., (2007), "Forza Italia", in Bardi, L., Ignazi, P., Massari, O., *I partiti italiani. Iscritti, dirigenti, eletti*, Milano, Egea.
- Parsons, T., (1981), "Il sistema sociale", Milano, Edizioni di Comunità.
- Pennings, P., e Hazan, R.Y., (2001), "Democratizing candidate selection: causes and consequences", *Party Politics*, 7, 3, pp. 267-276.

Perrow, C., (1972), "Complex Organization", Glenview, Scott & Foresman, trad. it, 1988, "Le Organizzazioni Complesse: un saggio critico", Glenview, Scott Foresman & Company.

Pfeffer, J., Salancik, G., (1978), "The External Control of Organization: a Resource Dependence Perspective", New York, Harper e Row.

Poggi, G. (1968), "L'organizzazione partitica di Pci e Dc", Bologna, Il Mulino.

Poguntke, T., (2002), "Parties without firm social roots? Party organization linkage", Working Paper, Keele European Parties Research Unit.

Poguntke, T., (2004), "Do Parties Respond? Challenges to Political Parties and their consequences", in K. Lawson e T. Poguntke (a cura di), *How Political Parties Respond: Interest Aggregation Revisited*, New York, Routledge.

Poguntke, T., (2006), "Ci sono prove empiriche a sostegno della tesi del *Cartel Party*? Partiti e società nell'Europa occidentale" in Bardi, L., (a cura di), *Partiti e Sistemi di Partito*", Bologna, Il Mulino.

Poli, E., (2001), "Forza Italia. Strutture leadership e radicamento territoriale". Bologna, Il Mulino.

Powell, W.W., Di Maggio, P.J., (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48 (2), pp.147-160, trad. it, *La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo e razionalità collettiva nei campi organizzativi*, in Powell, W.W., Di Maggio, P.J.,(eds.) *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Torino, Edizioni di Comunità.

Powell, W.W.,(1990), "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization", in *Research in Organizational Behavior*, vol.12, pp. 295-336.

Pughs, D. S., (1968), "Dimension of Organization Structure", in *Administrative Science Quarterly*, vol. XIII, pp.65-105.

Randall, V., Svasand, L., (2002), "Party Institutionalization in New Democracy", in *Party Politics*, VIII, n.1, pp.5-29.

Raffini, L., Viviani, L., (2011), "Il buio oltre i partiti? Partecipazione dal basso e partecipazione istituzionale ai tempi della politica reticolare" in *Società Mutamento Politica*, vol.2, n.3, pp.19-51.

Raniolo, F. (2004), "I Processi Organizzativi dei partiti: una prospettiva multidimensionale", in *Le trasformazioni dei partiti politici*, Soveria Mannelli, Il Rubbettino, pp. 95-120.

Raniolo, F., (2002), "La partecipazione politica", Bologna, Il Mulino.

Raniolo, F., (2006), "Un'analisi organizzativa dei partiti politici" in Morlino, L., Tarchi, M., (a cura di), *Partiti e caso italiano*, Bologna, IL Mulino.

- Raniolo, F., (2012), "I Partiti Politici", Roma- Bari, Laterza.
- Revelli, M., (2013), "Finale di partito", Torino, Einaudi.
- Robertson, R.,(1995), "Glocalization: Time- Space and Homogeneity- Heterogeneity In Featherstone, M., Lash, S., Robertson, R., (eds.), *Global Modernities*, London, Sage, pp. 25-44.
- Rogers, E. M., (1962), "Diffusion of Innovation", New York, Free Press.
- Rokkan, S., Lipset, S. M., (1967), "Cleavage Structures, Party Systems, and Voter Alignments. An introduction", in S. Rokkan, S. M. Lipset (eds.), *Party Systems and Voter Alignments. Cross-National Perspectives*, New York, Free Press.
- Römmele, A., Ignazi, P., Farrell, D.M., (2005), "The prevalence of linkage by reward in contemporary parties", in Römmele, A., Ignazi, P., Farrell, D.M., (eds.) *Political Parties and political System: the concept of system revisited*, Westport. Praeger.
- Roncarolo, F.,(2007), "Modelli di campaigning. Le strategie comunicative di Prodi e Berlusconi nella campagna permanente italiana" in P. Mancini (eds.) *La maratona di prodi e lo Sprint di Berlusconi*, Roma, Carocci.
- Rorty, R. M., (1979), "La filosofia e lo specchio della natura", trad. di G. Millone e R. Salizzoni, Bompiani, Milano 2004.
- Rorty, R.M., (1989), " La filosofia dopo la filosofia. Contingenza, ironia e solidarietà", trad. di G. Boringhieri, Prefazione di A.G. Gargani, Laterza, Roma - Bari 2001.
- Rosanvallon, P., (2012) "Controdemocrazia. La politica nell'era della sfiducia" Roma, Castelvecchi
- Saglie, J., Allern, E., H., (2008) "Between Electioneering and Politics as Usual: The involvement of Interest Group in Norwegian Electoral Politics", in Farrell, D., M., Schmitt-Beck, R. *Non- Party actors*, Baden, Baden, Nomos.
- Sampugnaro, R. (2011), "Prove di Democrazia Partecipativa", Acireale – Roma, Bonanno editore.
- Sampugnaro, R., (2006), "Dentro la campagna. Partiti, candidati e consulenza politica", Acireale - Roma, Bonanno Editore.
- Santisi, G., (2004), "La prospettiva organizzativa: dalla scoperta delle contingenze ambientali agli approcci sul cambiamento organizzativo" in D'Amico, R., (a cura di), *L'analisi della pubblica amministrazione. Teorie, concetti e metodi*, Milano, Franco Angeli.
- Sartori, G. (2005), "Party Types, Organization and Functions", in "West European Politics", Vol.28, issue n.1, pp. 5-32.
- Sartori, G., (1973), "Correnti, frazionismo, e fazioni nei partiti politici italiani", Bologna, Il Mulino.

- Sartori, G., (1976), "Party and Party System", Cambridge, Cambridge University Press.
- Scarrow S.E., Gezgor B., (2010), "Declining memberships, changing members? European political party members in a new era," *Party Politics*, 16 (November, 2010), 823-843.
- Scarrow, S. E., (2013), "New Challenges of Intra-Party Democracy: Grassroots Activists, Instant Members, and Cyber-Militants", in Avril and Zumello (eds.), *New Technology, Organizational Change and Governance*, London, Macmillan, pp. 85-101.
- Scarrow, S., E., (1996), "Parties and their Members. Organizing for victory in Britain and Germany", Oxford University Press.
- Scarrow, S.,E., (2000), "Parties without members? Party Organization in a changing electoral Environment", in Dalton R.J. e Watterberg M (eds.), *Parties without partisans. Political change in advanced industrial democracy*, New York: Oxford University Press.
- Scarrow, S.,E., (2005), "Political Parties and Democracy in Theoretical and Practical Prospective. Implementing Intra- Party democracy" (paper series), Washington, National Democratic Institute.
- Schiller, R. J., (1999), "Digital Capitalism: Networking the Global Market System, Cambridge, The Mit Press.
- Schmitt, C., (1972), "Le categorie del politico", Bologna, Il Mulino.
- Scott, R., (1992), "The Organization of Environment: Network, Cultural and Historical Elements", in Meyer, J.W., Scott, R., (eds.), *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, London, Sage, pp. 155-175.
- Selle, P., Svåsand, L., (1991), Membership in Party Organization and the Problem of Decline of Parties", in *Comparative Political Studies*, vol. 23, n.4, pp.459-477.
- Selznick, P., (1957), "Leadership in Administration", London, Harper and Row, trad. it. *La leadership nelle amministrazioni*, Milano, Franco Angeli, 1976.
- Simon, H., (1957), "Administrative Behavior", London, Macmillan, trad. it., *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino, 1958.
- Sontag, S., (1967), "Against interpretation", London, Eyre and Spottiswoode.
- Teorell, J., (1999), "A Deliberative defence of Intra-Party Democracy", in *Party Politics*, n.5, 3: 363-382.
- Thomas, C. S., (2001), "Studying the Political Party-Interest Group Relationship, in C.S. Thomas (eds), *Political Parties and Interest Groups*, Boulder, Colo, Lynne Rienner, pp.1-23.

Thompson, J. D., (1966), "Approaches to Organisational Design", Pittsburgh, Pittsburgh University Press.

Thompson, J. D., (1967) "Organizations in Action. New York, McGraw-Hill.

Tolbert, P.S., (1988), "Institutionalization and organizational culture in major law firms", in Zucker, L. G. (eds.), *Institutional Patterns and Organization*, Boston, Ballinger, pp.101-113.

Toscano, M.A.(2007), "Homo instabilis: sociologia della precarietà", Jaka Book, Milano 2007, p. 184.

Van Aelst, P., Walgrave, S., (2002), "New Media, New Movements? The role of the internet in shaping the "Anti-Globalization Movement", *Information, Communication & Society*, 5 (4), pp.465-493.

Vattimo, G., "La fine della modernità. Nichilismo ed ermeneutica nella cultura postmoderna", Milano, Garzanti, 1985.

Vattimo, G., (1983), "Il Pensiero debole", a cura di G. Vattimo e P. A. Rovatti, Feltrinelli, Milano.

Velut, J-B. (2013), "Centralizing and Decentralizing Effects of Internet Technologies within the Citizens' Trade Campaign in the United States", in Avril and Zumello (eds.), *New Technology, Organizational Change and Governance*, pp. 185-199.

Ward, S., Gibson, R., (2010), "European Political Organization and the Internet: Mobilization, Participation and Change" in, a. Chadwick e P.N. Howard (eds.), *The Routledge Handbook of Internet Politics*, London, Routledge.

Ware, A., (1979), "The Logic of Party Democracy", London, McMillan.

Webb, P., (2004), "Party Responses to the changing electoral marketing Britain", in P.

Mair, W.C. Muller, F. Plasser (eds.), "Political Party and Electoral Change: Party Responses to Electoral Market", London, Sage, pp. 20-48.

Webb, P., Fisher, J. (2006), "Elezioni e Professionalizzazione: il caso del New Labour" in Bardi, L., (a cura di), "Partiti e sistemi di partito", Bologna, Il Mulino.

Weber, M., (1968), "Economia e società", Milano, Edizioni di Comunità.

Whiteley, P., e Syed, P., (1994) "Local Party Campaigning and Electoral Mobilization in Britain", in *Journal of Politics*, 56, n.1, pp.242-252.

Wolinetz, S., (2002), "Beyond the Catch-All Party: approaches to the study of parties and party organization", in Günter, R., Montero, R., Linz, J., (eds.) *Political parties. Old concepts and new challenges*, Oxford University Press.

Woodward, J., (1965), "Industrial organization. Theory and Practice", London, Oxford University Press, trad.it, 1975, *Organizzazione Industriale. Teoria e Pratica*, Torino, Rosenberg e Sellier.