

LA CULTURA ORGANIZZATIVA COME LEVA DI GESTIONE MANAGERIALE

di *Marco Pigliacampo*

(Saggio – non edito – anno 2002)

Indice:

- 1. La cultura e l'organizzazione**
- 2. La cultura organizzativa tra strumento e metafora**
- 3. La gestione dell'organizzazione tra due modelli culturali**

1. La cultura e l'organizzazione

La straordinaria accelerazione tecnologica e i mutamenti culturali, sociali ed economici dell'ultimo decennio hanno pienamente investito le organizzazioni di lavoro, le modalità produttive che adottano, le prassi riproduttive che ammettono, coinvolgendole nella scomposizione dello scenario abitualmente vissuto. Già da diversi anni la letteratura manageriale si riferisce al passaggio della società moderna verso il post-modernismo¹ per indicare un complesso mutamento di quadro, che dischiude ogni sistema autoreferenziale delle organizzazioni e le obbliga ad un adattamento salvifico all'ambiente esterno. Si tratta, per l'organizzazione, di produrre sempre più sistematicamente concetti utili all'interpretazione dei contesti e alla creazione di rapporti fertili con i soggetti con cui interagisce.

Tali condizioni di scenario interferiscono sempre più pesantemente con le dinamiche interne alle organizzazioni e con le stesse scelte organizzative: i manager sono costretti ad elaborare strategie di gestione non più solo coerenti e congrue al contesto organizzativo, bensì rapportate alle dinamiche cruciali del contesto più ampio, tradizionalmente definito "esterno" ma ora non più separato. Da sistema coerente e delimitato, nel quale tanto più è gestita la relazione esterna quanto più è possibile mantenere coerenza e razionalità organizzativa, l'organizzazione si traduce in un sistema complessamente interconnesso con altri sistemi, con i quali condivide processi produttivi, pratiche gestionali, una quota parte della propria cultura organizzativa. Così dall'accademia all'azienda si diffonde la consapevolezza che ogni intervento manageriale progettato e implementato su obiettivi organizzativi specifici e limitati può rivelarsi inefficace o marginale, senza superare la condizione di palliativo e/o minimo contributo verso un modello auspicabile. Ogni volta necessario, invece, è un approccio di ampio respiro, che consideri il modo d'essere e di "percepirsi" dell'intera organizzazione: poiché i processi produttivi e le abitudini sociali dell'organizzazione sono realmente continue dinamiche di riproduzione, convalida e modifica del modello culturale e comportamentale d'azienda.

E' evidente quanto sia opportuno il riferimento alla cultura organizzativa: ogni cultura è tanto definita dai comportamenti propri di un gruppo sociale quanto ogni gruppo sociale si distingue per la cultura che lo caratterizza. Si tratta di un *continuum* assolutamente non frazionabile che si concretizza in un patrimonio collettivo e specifico di costumi e prodotti culturali². Così anche per le

¹ Per approfondire il tema cfr. J. Lyotard, *La condizione postmoderna*, Feltrinelli, Milano, 1986.

Ma anche C. Mongardini - L. Maniscalco, *Moderno e postmoderno*, Bulzoni, Roma, 1989.

Interessante il commento di Quaglino: "L'uso del suffisso *post* è assai sospetto. Come in altri casi di recente dibattito (post-industriale, post-moderno, per citare i più noti) il suffisso *post* designa un vuoto di pensiero, un'incapacità a definire il presente se non come ciò che è dopo: la logica della continuità è antitetica a quella della conoscenza." in G. Quaglino, *Fare formazione*, Il Mulino, Bologna, 1999, II.

² Per approfondire: P. Malizia, *Produzioni e Riproduzioni*, Aracne, Roma, 1999.

organizzazioni, che producono continuamente idee, simboli, modelli di comportamento, modi di azione che sono propri: di fatto esistono molte culture organizzative, spesso differenziate anche al loro interno e influenzate da una vasta pluralità di modelli culturali. Ripercorrendo sinteticamente un'analisi di D. Bodega³ sugli attributi della cultura organizzativa, si può sostenere che essa:

- *si apprende*, cioè non è innata o istintiva, ma composta da abitudini acquisite da ciascuno attraverso le proprie esperienze di socializzazione nell'organizzazione;
- è *sociale*, nel senso che non viene solo trasmessa nel tempo, ma è continuamente condivisa e riprodotta in modo più o meno uniforme da chi vive e opera nell'organizzazione;
- è *un'idea tradizionalmente accettata*, in quanto le abitudini organizzative vengono concettualizzate e verbalizzate come modelli e norme ideali di comportamento;
- è *gratificante*, poiché le abitudini soddisfano i bisogni fondamentali e persistono proprio perché la gratificazione le rafforza e perpetua;
- *cambia in modo adattivo*, cioè tende nel tempo ad adattarsi al contesto ambientale circostante, ai mutamenti, ai diversi contesti socioculturali di organizzazioni con cui viene a contatto, svolgendo un ruolo indispensabile di controllo delle attività dei membri dell'organizzazione;
- è *integrativa*, vale a dire tende a costruire una forte coerenza reciproca interna, anche se l'effettiva integrazione non si realizza mai compiutamente per la ragione che gli avvenimenti si susseguono esercitando sempre un'azione di "disturbo": esiste un costante fenomeno di "ritardo culturale".

Molti manager ritengono utile distinguere l'insieme degli elementi organizzativi tra i cosiddetti fattori *hard* dell'organizzazione, quali gli strumenti, i mezzi, le tecniche, e i fattori *soft*, cioè gli elementi invisibili e taciti che condizionano il comportamento aziendale. La cultura sarebbe, appunto, un fattore *soft*. In realtà, la cultura comprende anche manifestazioni esplicite, modi di dire e di fare ampiamente condivisi e assolutamente palesi, e - sicuramente - incide *tout court* sul sistema socio-organizzativo. Inoltre, è francamente discutibile etichettare semplicemente come fattori *hard* le tecnologie della comunicazione, che, delineando le modalità di presentazione e gestione del patrimonio informativo d'azienda, non possono non coinvolgere l'atteggiamento culturale di chi le utilizza e dell'organizzazione stessa. La distinzione *soft/hard* ha tanto senso quanto permette di individuare gli elementi dell'organizzazione (quelli *soft*) che hanno un rapporto privilegiato con la cultura organizzativa, poiché "normalmente caratterizzati da alta concentrazione valoriale" e "attinenti al mondo psichico dell'emotività assai più che a quello mentale della razionalità"⁴, e le consentono di influire direttamente sugli atteggiamenti e i comportamenti degli individui. Per evitare gli equivoci che la materia si presta a creare, proviamo a porre una rappresentazione di base. Secondo P.L. Amietta⁵ si potrebbe definire la cultura

³ Cfr. Domenico Bodega, *Organizzazione e cultura*, Guerini, Milano, 1996, pp. 21-24.

⁴ Pier Luigi Amietta, *Comunicare per apprendere*, AIF, Franco Angeli, Milano, 1995, p. 20.

⁵ P. L. Amietta, *Op. cit.*, p. 22.

organizzativa come “l'insieme dinamico dei principi di comportamento approvati, socializzati e interiorizzati dai membri dell'organizzazione (valori), delle competenze distintive (know-how), delle modalità di azione e interazione dei membri dell'organizzazione indipendentemente da eventuali disposizioni interne cogenti (comportamenti spontanei)”. Tra gli elementi culturali, i valori sono quelli che maggiormente inducono all'equivoco, anche perché sono basilari e strategici: la cultura influenza la scelta dei modelli di comportamento, delle competenze e delle finalità delle azioni attraverso i valori. Questi hanno una duplice natura: sono tanto concreti e oggettivi nelle loro espressioni quanto intangibili e soggettivi nel fatto di poter essere internamente sperimentati. Sono prodotti dalla vita sociale, attraverso la quale entrano a far parte della cultura e con la stessa vengono trasmessi. Così come un'abitudine diventa costume, un valore diventa valore organizzativo solo mediante la partecipazione sociale collettiva dei membri dell'organizzazione. La qualità collettiva dei valori spiega perché siano anonimi, elusivi, e sembrino il risultato spontaneo dell'organizzazione, tanto da essere confusi con la "concezione ideale" della cultura organizzativa stessa. In realtà, la dimostrazione di consapevolezza dell'esistenza dei valori viene costantemente attenuata dalla funzione di integrazione svolta in modo continuo, sistematico e implicito dalla socializzazione interna all'organizzazione. I valori, infatti, sono acquisiti inconsapevolmente attraverso l'interrelazione: in ogni comunicazione, non solo verbale, si apprendono sia contenuti espliciti, le conoscenze, i modi di dire più diffusi, che impliciti, il modo di lavorare, di porsi in date situazioni, di rispondere a determinate esigenze. Attraverso l'apprendimento di tutto questo si apprendono anche e soprattutto i valori che ne sono alla base. Essi, inoltre, mantengono occultamente la propria capacità d'integrazione ben oltre l'evoluzione e il cambiamento degli stessi modi di fare, di dire, di lavorare, formali e informali, attraverso i quali sono stati inizialmente acquisiti. Tutto questo significa che "il funzionamento, l'azione organizzativa in relazione al valore diviene automatica, diventa coercitiva, oppure diventa dotata di alto potenziale emozionale: in ogni caso, mai pienamente consapevole o razionale, o interessata. (...) Come un implicito a priori, come un'abitudine, una routine organizzativa non razionale, come una configurazione piuttosto che come un modello."⁶

In definitiva, ogni cultura organizzativa si caratterizza non solo per le conoscenze e i comportamenti specifici, ma soprattutto perché esprime determinati assetti valoriali. I valori sono i punti focali attraverso cui una cultura astrae dai comportamenti concreti e si rende "visibile": attraverso la loro comprensione passa la comprensione complessiva della cultura. Essi influenzano in modo chiaramente riconoscibile atteggiamenti e comportamenti: costituiscono una modalità di interazione, un punto di vista che influenza i risultati della percezione, della riflessione e in generale del pensiero. I valori stessi permettono alla cultura organizzativa di conservarsi nel tempo, poiché riconducendola a categorie implicite le consentono di trasferirsi continuamente in nuove situazioni.

⁶ Cfr. D. Bodega, *Op. cit.*, p. 25

Per approfondire tale dinamica: V. Coda, *L'orientamento strategico d'impresa*, UTET, Torino, 1988.

Tutto ciò conduce ad una riflessione fondamentale, che investe il rapporto, che a noi interessa, tra scelte dei manager e cultura organizzativa: un intervento gestionale può raggiungere realmente gli obiettivi prefissi, e affrancarsi dalla condizione di palliativo dal successo temporaneo, solo se conforme ai valori che influiscono sulla cultura organizzativa permettendo al gruppo sociale in questione di riconoscere e comprendere le scelte fatte. Che ciò sia necessario viene dal fatto che i valori sono la base su cui poggiano i modelli culturali dell'organizzazione: essi sono sia il segno distintivo espresso dalla cultura organizzativa, sia il suo principale fattore di integrazione. Considerato che i valori vengono inconsciamente acquisiti attraverso l'interrelazione e lo scambio reciproco tra i membri di una collettività, va da sé che chi persegue l'obiettivo di incidere sui modelli sociali e comportamentali dell'organizzazione deve necessariamente assumere un approccio *sistemico*, che consideri l'insieme dei flussi informativi interni, formali e informali che siano. Si tratta di percorsi relazionali che, normalmente funzionando, finiscono già inconsapevolmente per esprimere, esplicitare, indirizzare i valori aziendali. Utilizzarli in maniera consapevole e sistematica significherebbe favorire l'acquisizione e la comunanza dei valori aziendali mediante il trasferimento di modelli culturali e di comportamenti comunicativi esemplari. Ciò può avvenire utilizzando i numerosi canali a disposizione, ma soprattutto grazie alle modalità d'uso, attraverso il modo di progettare, implementare, promuovere, interpretare e utilizzare gli strumenti disponibili, di gestire le persone, di svilupparle, di favorirne la partecipazione. In definitiva, si tratta – per il manager - di attuare scelte conformi ad una visione fertile e preziosa di cultura organizzativa, che va oltre la concezione di variabile da considerare o di strumento da gestire.

2. La cultura organizzativa tra strumento e metafora

Il successo degli studi sulla cultura organizzativa, avvenuto nel corso degli anni '80, si è affermato come una rottura radicale nei confronti del pensiero organizzativo tradizionale, che fino ad allora aveva caratterizzato lo studio scientifico delle organizzazioni. L'enfasi posta dal nuovo approccio agli aspetti culturali e simbolici della realtà organizzativa, che nonostante le profonde radici nelle scienze sociali aveva pochi precedenti nello studio delle organizzazioni, smosse concezioni consolidate negli anni e provocò nuove considerazioni, che rimisero in discussione schemi concettuali e organizzativi tradizionalmente accettati.

Tra gli studiosi avvicinati negli anni successivi all'analisi culturale delle organizzazioni ci sono state notevoli differenze d'interpretazione riguardo il concetto stesso di cultura organizzativa. Probabilmente la difficoltà di condividere un significato, e quindi un orientamento generale, relativo alla materia, deriva tanto dalla complessa polisemia che lo caratterizza quanto dall'incapacità di posizionarlo univocamente lungo il percorso evolutivo degli studi sulle organizzazioni.

Molti studiosi hanno sostenuto che tale percorso è stato caratterizzato fin dall'inizio da una costante contrapposizione tra l'attenzione posta, da un lato, agli aspetti oggettivi, formali e razionali dei sistemi organizzativi, e, dall'altro, a quelli soggettivi, informali e - per così dire - irrazionali.

In tale suddivisione, l'avvento e il successo degli studi sulla cultura rappresentano per alcuni una rivincita degli aspetti informali e dell'ottica psico-sociologica, in cui gli individui sono elementi realmente attivi nella costruzione sociale dell'organizzazione, rispetto una tradizione organizzativa egemonizzata dal pensiero razionale. In effetti, la presunta superiorità del pensiero organizzativo razionale è stata efficacemente espressa dal successo di un modello basato sulla specializzazione dei compiti, il coordinamento delle funzioni, le regole impersonali, la responsabilità gerarchica, eccetera.

Oltretutto, la contrapposizione tra la cosiddetta società "comunitaria", caratterizzata da una forte solidarietà sociale, e quella "utilitaristica", nella quale non ha ragione d'essere una particolare attenzione per gli aspetti affettivi, era stata sviluppata e condivisa da grandi sociologi come Tonnies, Durkheim, Weber. In realtà, come ha scritto P. Gagliardi:

“Per quegli studiosi il mantenimento di relazioni comunitarie fondate sulla tradizione, i valori, la solidarietà, era essenziale per correggere gli effetti dell'anomia derivanti dalla burocratizzazione, così come nel creare o ricreare un siffatto sistema di relazioni, (...), e lo studio di entrambi gli aspetti era considerato essenziale per la comprensione della vita sociale e burocratica. In seguito, le due

facce della medaglia organizzativa sono state, con poche eccezioni, studiate separatamente e alternativamente.”⁷

Pensare quindi la cultura organizzativa come esclusivamente relativa agli aspetti soggettivi e informali (che poi significa considerarla come uno dei cosiddetti elementi *soft* dell'organizzazione), in precedenza poco studiati o comunque poco considerati all'interno delle organizzazioni, è naturalmente riduttivo.

Ciò che è certo è che l'enfasi sulla cultura organizzativa ha prodotto una straordinaria ricchezza di contributi e di riflessioni che in precedenza non si aveva, e che ha messo a dura prova la capacità di razionalizzazione degli esperti. Tutto ciò, inoltre, ha fortemente influito sui manager, sull'idea diffusa di se stessi, sulle loro reali capacità di intervento presso un nuovo concetto di sistema socio-organizzato con cui si sono improvvisamente trovati a confrontarsi.

Ciò che ha maggiormente scosso i manager e il loro modo di affrontare la realtà aziendale, ma anche stimolato gli studiosi, è la visione delle organizzazioni come forme espressive. La visione, cioè, dell'azienda come manifestazione di funzioni cognitive quali il linguaggio e la creazione di significato, la quale comporta necessariamente l'analisi, oltre che degli aspetti strumentali, economici e materiali dell'organizzazione, anche dei suoi aspetti simbolici e "ideazionali".

“Questa visione assume che le capacità simboliche dell'uomo si rafforzano ed esprimono nel dominio della complessità delle organizzazioni formali, attraverso la negoziazione di codici intersoggettivi di interpretazione della realtà: le organizzazioni sono perciò soprattutto entità culturali e simboliche caratterizzate da distinti paradigmi, e la ricchezza della vita organizzativa può essere colta soltanto utilizzando modelli di ricerca olistici, interpretativi e interattivi.”⁸

Dunque non si può dire che tutto ciò sia semplicemente una riscoperta degli elementi informali dell'organizzazione: quello che si finisce per studiare è il processo di attribuzione di senso che vale sia per gli aspetti cosiddetti informali che per quelli formali dell'organizzazione reale. Non solo, grazie a questo approccio la cultura organizzativa va oltre la condizione di insieme di competenze, comportamenti e valori che l'organizzazione detiene, per coincidere finalmente con l'organizzazione stessa: “non più qualcosa che l'organizzazione *ha*, ma qualcosa che l'organizzazione *è*.”⁹ In questo modo, alle tradizionali metafore tratte dal mondo fisico, che vedevano l'azienda come macchina o come organismo, e che erano sottese alla teoria classica e a quella sistemica, si sostituisce la metafora dell'azienda come cultura, tratta dal mondo sociale, estremamente ambigua ma probabilmente più fertile.

⁷ Pasquale Gagliardi, *Teoria dell'organizzazione e analisi culturale*, in AA.VV., *Le imprese come culture*, ISEDI Petrini, Torino, 1986, p. 15.

⁸ P. Gagliardi, *Op. cit.*, p. 25.

⁹ P. Gagliardi, *Ibidem*.

Tutto questo per capire quanto sia a monte il problema definitorio della cultura organizzativa, questione che si riflette direttamente sulla considerazione del patrimonio cognitivo aziendale e sui vari processi culturali che in azienda si favoriscono.

Confrontando i più diversi contributi sul tema, e ancora di più i tanti modelli di intervento, sviluppati solitamente dalla consulenza, finalizzati ad una corretta "gestione culturale" dell'azienda, appare evidente come esistano differenti attribuzioni di significato al concetto di cultura organizzativa. Eppure sono tutte riconducibili, anche se alcune in modo più netto e altre meno, alla contrapposizione tra la concezione di cultura come elemento interno e definito e quella di cultura come insieme indistinto che coincide con l'organizzazione stessa. In sostanza, le diverse concezioni sono collocabili su una scala bipolare¹⁰ nella quale i due poli estremi sono costituiti dal concetto di "cultura come variabile", per cui la cultura organizzativa viene considerata semplicemente come prodotto e risorsa dell'organizzazione, e dal concetto di "cultura come metafora radicale", per il quale l'organizzazione coincide con la cultura organizzativa stessa.

Crediamo che sia utile riflettere su questa doppia lettura, che probabilmente è stata la causa nel tempo di molte incomprensioni tra le semplificazioni prodotte in azienda e gli approcci complessi degli studiosi. Incomprensioni aggravate dal fatto che la concezione che viene assunta di cultura organizzativa influisce direttamente su tutto ciò che con essa ha a che fare, sulla gestione aziendale, sui sistemi di valutazione, sullo sviluppo professionale delle persone, sulla concezione di processi culturali come la formazione aziendale. Tanto più che oggi cresce in molte aziende – in preda ad un vasto "abbacinamento tecnologico"¹¹, e quindi vittime di una nuova forma di determinismo - la presunzione di poter coordinare e gestire con qualche *software* d'ultima generazione il complesso insieme delle conoscenze detenute da tutte le persone che vi operano.

E' evidente la naturalezza con cui un management di tipo tradizionale adotta in modo netto la prima ipotesi, quella della cultura come variabile: abituato a razionalizzare ogni processo d'azienda, tratta i processi culturali alla stessa stregua, considerandoli strategici ma perfettamente definibili e facilmente gestibili. Questa concezione di cultura organizzativa può essere sostenuta dalla convinzione che la comprensione collettiva dei fenomeni avvenga secondo schemi piuttosto rigidi, deterministici e utilmente manovrabili: anni di strutture "scientificamente" organizzate e burocraticamente gestite possono indurre quantomeno a sottovalutare l'interazione e il reciproco scambio: il comportamento delle persone viene considerato come regolato da fattori assolutamente al di fuori del loro controllo.

¹⁰ Cfr. L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, in *Adm. Science Quart.*, n° 28, 1983.

¹¹ Espressione utilizzata da Antonio Calvani, esperto di tecnologie didattiche, in A. Calvani (a cura di), *Multimedialità nella scuola*, Garamond, Roma, 1995.

Al tempo stesso, però, può essere sollecitata dalla necessità di rispondere in maniera efficace alla difficoltà di comprendere i fenomeni ambientali di un mondo in evoluzione: negare all'interazione la possibilità di "costruire" cultura, e di interferire con la cultura organizzativa "esplicita", vuol dire anche permettere al processo di significazione interno all'azienda di funzionare in modo snello e relativamente rapido riguardo se stessa, il proprio lavoro e l'ambiente che la circonda. Il problema è assai complesso, anche perché - come il proverbiale cane che si morde la coda - adottare una concezione di cultura organizzativa significa già farne parte.

Per fare chiarezza è utile tornare a ciò che P. Malizia¹² scrive sull'argomento:

“Tale doppia lettura, utilissima sicuramente in chiave ermeneutica, ci sembra in realtà un falso problema: ovvero, in altri termini, la cultura organizzativa è sicuramente "prodotto" di un'organizzazione come è "prodotto" del sistema socioculturale di riferimento; è pur vero però, a nostro avviso, che l'organizzazione stessa, come peraltro la società, a livello macro, è una "cultura", una realtà, come vogliono Berger e Luckmann¹³, "socialmente costruita", che si basa sulle "oggettivazioni dei processi e dei significati sociali soggettivi per cui nasce il mondo intersoggettivo del senso comune" e che viene perpetuato nel processo di socializzazione, interazione costante fra il fatto "soggettivo" di Shutz¹⁴ e il fatto "sociale" di Durkheim¹⁵.”

La cultura organizzativa, dunque, può essere definita come una “realtà socialmente costruita”, che si sviluppa a partire dalla continua interazione tra i soggetti membri dell'organizzazione, la quale procura un elenco di modi di dire e fare che, allontanandosi da chi li ha generati, diventano norme e modalità di comportamento universali. Questi, successivamente, vengono più o meno palesemente indicati come modelli da imitare, e fungono da collante organizzativo. Esiste, allora, un processo per il quale la cultura organizzativa si costituisce come...

“Fatto sociale costruito dalle tipizzazioni negoziate e condivise dagli attori sociali nell'ambito della realtà intersoggettiva di "routine" e successivamente istituzionalizzate e principalmente strutturate in ruoli visti come una sorta di "assolutizzazione" di un insieme di azioni specifiche tipizzate e diventate quindi "anonime" (non legate cioè a "quello" o a "quell'altro" individuo), nonché riproducibili, pertanto, per qualsiasi persona di tipo adeguato.”¹⁶

¹² Pierfranco Malizia, *La costruzione sociale dell'organizzazione*, Guerini, Milano, 1998, pp. 47-48.

¹³ Cfr. P. Berger - T. Luckmann, *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969.

¹⁴ Cfr. A. Schutz, *Saggi sociologici*, UTET, Torino, 1979.

¹⁵ Cfr. E. Durkheim, *Le regole del metodo sociologico*, Ed. Comunità, Milano, 1963.

¹⁶ P. Malizia, *Op. cit.*, p. 48.

Si può dire, in sostanza, che la cultura organizzativa svolge "naturalmente" una duplice funzione, tanto indicando una "direzione di marcia" quanto favorendone la continua verifica. Per essere incisivi come Van Maanen: "il modello culturale è nelle intenzioni sia *strutturalista* che *interazionista*."¹⁷ Gli studiosi che sostengono l'importanza dominante della "struttura", cioè del meccanismo di adattamento e integrazione che influisce sugli schemi collettivi di interpretazione propri di un gruppo, sottovalutano la potenziale autonomia dell'interazione. Infatti, legare meccanicamente struttura e significato equivale a negare il carattere attivo e sempre problematico dell'interazione, oltre che l'ambiguità che accompagna qualsiasi processo di significazione.

D'altra parte, le teorie che considerano il significato come una mera costruzione sociale assumono un punto di vista interno al processo di formazione di una cultura, e possono dimenticare di dare il giusto peso ai fattori che regolano le interazioni senza essere controllabili dai soggetti, perché al di fuori dell'immediato presente delle interazioni stesse. Perciò:

"gli attori sociali sono sempre, allo stesso tempo, artefici e vittime di un ordine sociale; è in questo senso che la cultura media tra il regno della struttura e quello dell'individuo."¹⁸

¹⁷ J. Van Maanen - S. Barley, *L'organizzazione culturale: frammenti di una teoria*, in AA.VV., *Le imprese come culture*, ISEDI Petrini, Torino, 1986, p. 158.

¹⁸ J. Van Maanen - S. Barley, *Op. cit.*, p. 158.

3. La gestione dell'organizzazione tra due modelli culturali

Nei paragrafi precedenti ci siamo soffermati sul concetto di cultura organizzativa, cercando di fornire una diagnosi delle diverse concezioni che la esprimono e dei problemi a queste connessi. Una sua corretta considerazione, infatti, sarebbe utile, e indispensabile, per comprendere come gli interventi manageriali possano pienamente coinvolgere i valori propri di una cultura aziendale nell'orientare i modelli professionali dell'azienda.

La difficoltà di delineare una concezione non ambigua di cultura organizzativa può indurre a desistere; in realtà, avere scoperto quanto il concetto di cultura organizzativa soffra di un problema definitorio aiuta a comprendere la situazione di transizione in cui oggi si trova l'orientamento dei gestori d'azienda.

L'aspetto fondamentale della problematica situazione concettuale della cultura organizzativa, infatti, è che coinvolge pienamente la visione dell'azienda come luogo di produzione culturale e valoriale, e quindi influisce direttamente sull'orientamento di tutti i processi che a questa produzione possono concorrere, sui quali le scelte dei manager incidono fortemente, nonché sui nuovi strumenti e le nuove tecniche che potrebbero favorire un superamento dell'*impasse*.

Le scienze sociali mostrano come la cultura sia identificabile con significati diversi e affrontabile secondo prospettive multiple; tale caratteristica è resa evidente dagli studi organizzativi e di impresa. Si può dire che le concezioni della cultura nell'ambito organizzativo e manageriale derivano soprattutto dalla matrice antropologica, anche se gli studiosi notano come queste radici conoscitive e metodologiche si sviluppano in tre diverse prospettive¹⁹, ognuna delle quali affronta la cultura organizzativa secondo una direzione diversa, ma comunque rilevante per il contesto organizzativo:

- una prospettiva olistica,
- una prospettiva simbolista,
- una prospettiva ideazionale.

I confini tra le prospettive non sono completamente definiti, esistono ampie sovrapposizioni e alcune lacune. Ognuna di esse, in effetti, individua più che altro un differente orientamento per impostare l'analisi del contesto culturale interno all'organizzazione. E' evidente che, al di là della prospettiva d'analisi adottata, ciò a cui lo studio della dimensione culturale può condurre dipende soprattutto dalla concezione di cultura organizzativa che si detiene.

Abbiamo visto che l'affermarsi dello studio della dimensione culturale delle organizzazioni è avvenuto secondo due modalità: la cultura concepita come una variabile indipendente, interagente con altre variabili indipendenti seppure tra le

¹⁹ Le tre prospettive di analisi rappresentano una tassonomia diffusa. Per un approfondimento, può essere utile: D. Bodega, *La cultura di azienda. Categorie, dimensioni di analisi e di interpretazione*, Pirola, Milano, 1990.

più importanti, oppure la cultura concepita come ciò che contraddistingue l'impresa in ogni sua manifestazione.

Per comprendere pienamente come la concezione che un manager adotta, o detiene, di cultura organizzativa coinvolga direttamente la natura degli interventi gestionali che progetta e implementa, occorre capire che non si tratta di due diverse valutazioni sul grado di importanza della dimensione culturale dell'azienda, ma di due concezioni ben distinte e assai lontane, prodotte da differenti piani di indagine, ognuno dei quali si fonda su ambiti del pensiero organizzativo epistemologicamente incompatibili.

La prima concezione è chiaramente di matrice funzionalista, ed è comprensibile che abbia facile accesso nel funzionamento generale di un'impresa: è più diffusa e accettata proprio perché più conforme con la tradizionale visione razional-deterministica del sistema impresa.

La seconda concezione, invece, è più originale e concettualmente ricca: legata al simbolismo organizzativo, si basa su una epistemologia "fertile", assolutamente compatibile con la scienza della complessità, con la nuova teoria dei sistemi, con il pensiero cognitivista, con le varie considerazioni multidisciplinari che provengono dalla semiologia, dalla linguistica, dalla biologia e che hanno messo in crisi tanto il modello organizzativo tradizionale quanto la razionalità con la quale ad esso si sono avvicinate le discipline di settore, dalla ricerca e sviluppo al marketing strategico, dallo sviluppo organizzativo al controllo di qualità.

Si può dire, in realtà, che ogni cultura di settore abbia mantenuto una distanza critica dal problema definitorio della cultura organizzativa, testimoniata dalle peculiarità del proprio approccio al sistema organizzazione. Proprio ciò, d'altra parte, può essere diventato un boomerang: le discipline di settore si sono progressivamente arroccate sul proprio modo d'essere, conforme o contrapposto che sia al modello tradizionale razionalista e semplicistico, perdendo di vista la dimensione d'insieme e allontanandosi dalle esigenze più ampie e reali della direzione d'azienda.

E' probabile che ogni disciplina di settore, come la formazione aziendale che meglio d'altre abbiamo indagato²⁰, possiedano in se stesse la chiave di lettura per avvicinarsi con successo alla complessità organizzativa, ma – paradossalmente - il concentrarsi sul proprio territorio potrebbe aver convalidato la visione funzionalista della cultura organizzativa come una variabile su cui uno specifico intervento esterno può agire.

Va chiarito che tutto ciò sarebbe accaduto in maniera inevitabile, dato che le discipline specialistiche si sono confrontate a lungo, specialmente in Italia, con aziende sclerotizzate e burocraticamente gestite, dove è stata già un successo l'introduzione della cultura come elemento fondamentale dell'organizzazione.

²⁰ L'autore del brano opera presso ABI Formazione, *training company* dell'Associazione Bancaria Italiana, dove si occupa di progetti di formazione a distanza.

In effetti, questa introduzione è avvenuta nei termini della cosiddetta *Corporate Culture*, il primo genere di studi aziendali ad introdurre nell'analisi organizzativa gli schemi interpretativi dell'antropologia culturale. Trattandosi di una prospettiva che “si caratterizza per un'inclinazione pragmatica tesa nel tentativo di rendere gestibile, manipolabile, dominabile, e anche economicamente utile, il concetto di cultura organizzativa.”²¹

La cultura viene pienamente accettata come elemento proprio del sistema socio-organizzato, e si coglie l'importanza che i valori assumono per il sistema stesso. Ma ciò che la *Corporate Culture*, che in realtà coincide più con un atteggiamento diffuso che con un filone di studi, mette soprattutto in evidenza è la capacità della cultura organizzativa di sviluppare fra i membri dell'azienda un alto potenziale coesivo. Le rappresentazioni della cultura negano l'ambiguità: si riconoscono solo quelle manifestazioni culturali che sono coerenti tra loro, e che sono interpretazioni dei valori condivisi dai membri dell'organizzazione. La cultura come un monolito: dall'ambiguità negata emerge l'immagine di una organizzazione univoca e armonica, che la cultura offre al controllo manageriale, garantendo impegno professionale ed efficacia organizzativa.

E' evidente come una tale concezione della cultura organizzativa non abbia alcun bisogno di giustificarsi e di indagarsi, forte com'è dell'implicita connessione con il tradizionale pensiero organizzativo: è soprattutto per questo motivo che riesce a convivere diffusamente nelle aziende. Per questo stesso motivo, però, non può accettare nuove interpretazioni, che sfuggano al modello gerarchico d'impresa, che evitino di posizionare ancora decisioni e performance su scale di valore, che vedano nella cultura non più qualcosa che l'azienda possiede ma qualcosa che con l'organizzazione coincide, che sollecitino i manager ad andare oltre gli interventi *una tantum* per obiettivi specifici, sterili se estranei ad una visione d'insieme dell'organizzazione, per lavorare costantemente nell'ottica di una cultura organizzativa che sia davvero volano di uno strategico sviluppo organizzativo, culturale e tecnologico dell'azienda.

Tutto ciò può essere facilitato dalla completa adozione della concezione di cultura organizzativa che proviene dal simbolismo organizzativo²². Si tratta di un filone di studi che parte dall'assunto che ogni cosa abbia un valore simbolico, fuori e dentro l'organizzazione, nonché dall'idea che ogni comunicazione tra persone sia un processo simbolico e che ogni cultura sia definita dall'interazione tra simboli.

²¹ Domenico Bodega, *Organizzazione e cultura*, Guerini, Milano, 1996, p. 60.

²² Proveniente dagli studi di filosofia della comunicazione (si veda in particolare E. Cassirer, *La filosofia delle forme simboliche*, La Nuova Italia, Firenze, 1964) l'approccio simbolico si è avvicinato alle organizzazioni e si è sviluppato come indagine della simbologia organizzativa a partire dal successo della concezione radicale di cultura organizzativa, proprio a dimostrarne la fertilità. A testimonianza di ciò, si può vedere A.M. Pettigrew, *Cultura organizzativa: una famiglia di concetti*, in AA.VV., *Le imprese come culture*, ISEDI Petrini, Torino, 1986.

Da tutto ciò deriva che la realtà di un'organizzazione sociale appare ai suoi membri essenzialmente e necessariamente come una costruzione simbolica, nella quale lo stesso mondo fisico si trasforma in un universo simbolico. Questo modo di concepire l'organizzazione comporta il riconoscimento di due caratteristiche decisive: l'esistenza di una molteplicità di dimensioni del conoscere (cognitiva, estetica, etica, emozionale) attraverso cui le persone sperimentano il proprio ambiente organizzativo; la subalternità della realtà collettiva dell'organizzazione rispetto l'attività cognitiva dei suoi membri, dato che essa esiste come universo simbolico organizzativo solo quando questo è attivato dalle persone che lo sperimentano.

Così avviene che l'identità dei significati è debole, dato che l'ambivalenza linguistica e la specificità dell'esperienza di ognuno determinano oscillazioni di senso per le quali esistono significati "ovunque disponibili e in nessun luogo identificabili"²³. Si comprende chiaramente come tale concezione sia lontana da quella precedente, dove la cultura è soprattutto identità e coesione, e dal pensiero organizzativo tradizionale. Ma tutto ciò non significa che le organizzazioni intese come sistemi simbolici siano governati da flussi arbitrari: il problema sta tutto nell'individuare i meccanismi di controllo cognitivo e le procedure che ne mantengono il senso.

Per il manager che fa propria tale concezione è necessario raggiungere una visione d'insieme dell'organizzazione che comprenda le modalità con cui egli stesso gestisce: poiché i decisori gestiscono sempre e comunque attraverso simboli e valori, anche quando sono convinti di gestire attraverso gli obiettivi, le regole, i premi o la partecipazione. Comprendere tale situazione è il primo passo per lavorare costantemente ad una diffusione del modello stesso all'interno dell'azienda, coinvolgendo tutte le persone che vivono l'organizzazione e che possono riscoprire il proprio ruolo confrontando quotidianamente la loro presenza con una struttura organizzativa che finalmente comprendono appieno, e che possono aiutare a crescere, *crescendo*. Ciò può avvenire a partire dalla consapevolezza diffusa di partecipare alla "costruzione" dell'azienda, attraverso il confronto con i valori comunicati, e tramite essi con l'ambiente reale e le sue regole, con le proprie scelte e quelle aziendali; vale a dire dal momento che ogni individuo comprende di concorrere alla produzione di valori, oltre che di beni o servizi.

Il manager che avverte una simile disposizione organizzativa, e ne focalizza le potenzialità come agente di sviluppo strategico, dovrebbe avere il compito precipuo di far crescere questa consapevolezza. Si tratta, se si è compreso il modello, di intervenire in un processo che si autoalimenta implicitamente sulla base di meccanismi e principi interni alla cultura organizzativa. L'obiettivo quindi può essere raggiunto solo coinvolgendo nel progetto l'intera gestione

²³ D. Bodega, *Op. cit.*, p. 95.

dell'organizzazione, solo se l'impresa si sviluppa secondo criteri nuovi, definibili "auto-organizzattivi", cioè senza perpetuare una rigida divisione delle funzioni e dei ruoli, bensì con una conoscenza diffusa delle attività che si svolgono da parte di tutti, in modo tale che ognuno possa "partecipare", almeno a livello cognitivo, al lavoro svolto dai colleghi, solo se l'impresa - infine - si avvicina a quell'ideale di flessibilità organizzativa che risulta essere agli antipodi della razionalità organizzativa tradizionale ma perfettamente compatibile con il modello complesso che occorre adottare per acquisire la consapevolezza delle funzioni, dei punti di vista, delle culture, dei valori. Alla fine di questo processo di mutamento e di apprendimento, l'individuo si troverà ad essere "un frammento dell'ologramma-impresa", cioè l'impresa nel suo complesso si presenterà in quell'individuo.

Il simbolismo organizzativo, in definitiva, offre le premesse teoriche affinché l'individuo sia di fatto il fulcro della cultura organizzativa anziché strumento dello "strumento" cultura organizzativa come si evince dalla prospettiva della cultura come variabile indipendente.

BIBLIOGRAFIA

- Alvesson M. – Berg P.O., *L'organizzazione e i suoi simboli*, Raffaello Cortina, Milano, 1993
- Alvesson M., *Prospettive culturali per l'organizzazione*, Guerini, Milano, 1996
- Amietta P.L., *Comunicare per apprendere. Dall'impresa-organizzazione all'impresa comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 1995
- Argyris C. - Schon D., *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e prassi*, Guerini, Milano, 1998
- Berger P. – Luckmann T., *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969
- Bernardi G. - Muffatto M., *La gestione organizzativa dell'innovazione*, ISEDI Petrini, Torino, 1989
- Bodega D., *La cultura di azienda. Categorie, dimensioni di analisi e di interpretazione*, Pirola, Milano, 1990
- Bodega D., *Organizzazione e cultura*, Guerini, Milano, 1998
- Coda V., *L'orientamento strategico d'impresa*, UTET, Torino, 1988
- De Masi D. (a cura di), *I modelli organizzativi tra conoscenza e realtà*, Franco Angeli, Milano, 1989
- Forti D. (a cura di), *Orizzonte formazione. L'apprendere nelle organizzazioni degli anni '90*, Franco Angeli, Milano, 1991
- Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture*, ISEDI Petrini, Torino, 1986
- Gargani A., *L'organizzazione condivisa*, Guerini e Associati, Milano, 1994
- Lévy P., *L'intelligenza collettiva*, Feltrinelli, Milano, 1996
- Landier H., *L'impresa policellulare. Per un management del disordine*, Guerini, Milano, 1988
- Lyotard J. F., *La condizione postmoderna. Rapporto sul sapere*, Feltrinelli, Milano, 1981
- Lotman J., *La cultura e l'esplosione. Prevedibilità e imprevedibilità*, Feltrinelli, Milano, 1993

Malizia P., *La costruzione sociale dell'organizzazione*, Guerini, Milano, 1998

Malizia P., *L'altra organizzazione*, in "Sociologia – Rivista di Scienze Sociali", n. 1/2, 1994

Maturana H. - Varela F., *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano, 1987

Miggiani F. (a cura di), *Learning Organization. Idee e sistemi per lo sviluppo aziendale nella società della conoscenza*, Guerini, 1994

Mongardini C., *La cultura del presente*, Franco Angeli, Milano, 1992

Morgan G., *Images: le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1993

Morin E., *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, Milano, 1990

Nonaka I. - Takeuchi H., *The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini, Milano, 1997

Quaglino G., *Psicodinamica della vita organizzativa*, Raffaello Cortina, Milano, 1996

Piccardo C. (a cura di), *Sviluppo Organizzativo. Stato dell'arte e nuove prospettive*, Guerini, 1991

Schein E. H., *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini, Milano, 1990

Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, in *Adm. Science Quart.*, n° 28, 1983.

Varchetta G., *Emergenze organizzative*, Guerini e Associati, Milano, 1997

Varchetta G., *La solidarietà organizzativa*, Guerini e Associati, Milano, 1993

Weick - Warglien - Bernardi, *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, ISEDI Petrini, Torino.