

L'organizzazione e il Limen

*Processi di riforma culturale organizzativa
e
riti di passaggio*



L'organizzazione e il Limen is licensed under a [Creative Commons Attribution - Non commerciale - Non opere derivate 3.0 Unported License](#).

Alessandro Donadio

Introduzione *pag. 4*

Primo Capitolo

Rotta verso il concetto di cultura organizzativa

1. *La cultura aziendale: contesto del campo di studi.* *pag. 5*

2. *La sociologia organizzativa:
viaggio attraverso il "Pensiero organizzativo"* *pag. 6*

2.1 *Weber : l'Azione, il Potere e la Burocrazia* *pag. 6*

2.2 *Il funzionalismo: tra forte e debole* *pag. 8*

Digressione necessaria. *pag. 10*

3.3 *Cooperazione e Motivazione: il "come" ed il "perché" dell'agire organizzato*
Cooperare per agire *pag. 11*

La Motivazione: il carburante dell' azione *pag. 12*

2.4 *Teorie della contingenza:
rapporto fra organizzazione e ambiente esterno e controllo
dell'incertezza* *pag. 14*

3. *Tiriamo le somme* *pag. 16*

Secondo Capitolo

L'approdo al concetto di Cultura Organizzativa

1. *Nuovo corso epistemologico* *pag. 17*

2. *Processi cognitivi e costruzione della cultura* *pag. 18*

3.. *La "tribù aziendale" e la cultura organizzativa* *pag. 20*

Terzo Capitolo

Il modello di Edgar Schein: il vestito, il corpo e l'anima della cultura

1. *Schein: dall'accademia alla consulenza* *pag. 22*

2. *Che cos'è la cultura. Guadagno di uno sguardo più complesso* *pag. 23*

3. *Analisi critica del modello: approccio etnografico e cognitivismo* *pag. 29*

Quarto Capitolo

L'antropologia culturale: alla ricerca dei tools necessari

1. *Antropologia culturale: piccolo compendio della disciplina* pag. 31
2. *Il rito: ragion d'essere e dinamica* pag. 35
3. *Van Gennep e i riti di passaggio: il movimento intra-sociale* pag. 37
 - 3.1. *Riti di passaggio: "un'illuminazione interna"* pag. 37
 - 3.2 *La società come ente classificato e classificatore* pag. 38
 - 3.3 *Ragion d'essere del rito di passaggio* pag. 39
 - 3.4 *Limen: lo stato del "non stato"?* pag. 42
4. *Victor Turner : liminalità, struttura e communitas*
 - 4.1 *Turner e l'accademia anticonvenzionale* pag. 42
 - 4.2 *Struttura e antistruttura: dialogia permanente* pag. 44
 - 4.3 *Modelli di communitas* pag. 45
 - 4.4 *Il limine cristallizzato* pag. 46

Quinto Capitolo

La cultura organizzativa: stato ontologico o leva gestionale?

1. *Prolegomeno iniziale* pag. 47
 2. *I Valori dell'organizzazione: come si formano e come formano a loro volta* pag. 49
 3. *Il cambiamento culturale: una metafora analitica* pag. 51
 4. *Limen organizzativo: forze, controforze e rotture* pag. 52
 5. *Il ruolo dei leader: propiziatori o tecnici?* pag. 55
 6. *Quali vie di uscita vi sono?* pag. 56
- Parergo finale* pag. 60
- Bibliografia* pag. 61

Introduzione

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di analizzare gli elementi critici della cultura aziendale implicati nei processi di fusione di imprese, e, più in generale, di rinnovamento culturale indotto, conciliando prospettive teoriche sviluppatesi in ambiti disciplinari diversi fra loro ma che, a parere di chi scrive, se ben integrati, possono dar conto degli aspetti processuali e critici dell'evento.

E' noto che la maggior parte dei piani di fusione, o comunque degli interventi tesi a ridefinire le culture organizzative, tendono a dare esiti troppo spesso insoddisfacenti, generando perdite di valore complessivo; con buona pace dei promotori del "cambiamento".

Si è già indagato molto sulla dinamica in sé: in parte in considerazione dell'alto valore epistemologico di cui questi casi sono portatori, e in parte, e più pragmaticamente, allo scopo di fornire, ai change-maker di turno, gli strumenti di analisi utili a gestire il processo nel migliore dei modi.

La formulazione più efficace del concetto di cultura aziendale, universalmente riconosciuta nella letteratura, è quella di Edgar Schein, che si fonda su un modello esplicativo di ordine micro-sociologico, nel quale gli elementi in gioco sono espressi come un continuum fra gli aspetti più esteriori della produzione culturale e quelli più profondi e tacitamente osservati dalla collettività organizzativa. Schein propone poi una prassi metodologica capace di intervenire nella fase di cambiamento culturale con il fine di presidiare il processo e facilitare l'esito atteso.

A questa impostazione di ordine eminentemente cognitivista e precettiva cercherò di dare una base teorica ulteriore, di ordine antropologico, capace di inquadrare il limitato processo di cambiamento organizzativo in un contesto di azione analogo a quello di dimensione sociale più ampio.

L'assunto di partenza di questo tentativo teorico è il seguente: la "micro-società" aziendale può essere paragonata, a fini esplicativi, oltre che per evidenti ordini ontologici, alla società di riferimento, da una parte, e a quella astratta e generale, dall'altra. In riferimento alla prima similitudine diremo, cioè, che l'azienda, inserita in un contesto sociale, nazionale, specifico ne ricalca le dinamiche per mimesi, ri-costruendone all'interno: modelli valoriali ed etici in ordine alla definizione di ruoli e status; forma della dialettica sociale fra gruppi e sottogruppi, e ancora dotazione mitica e immaginaria di fondo, tutte abilità percettive e auto-interpretative apprese nelle modalità date dal contesto social-antropologico di derivazione. In riferimento alla seconda similitudine diremo invece che questa micro-società si concepisce come un reale ed unico corpo sociale effettivo, caratterizzato culturalmente in modo autonomo e individuale, generando tutte le dinamiche corrispondenti alla costruzione di un "noi" in rapporto al "voi".

In questo quadro di ricerca teorica la disciplina dell'antropologia culturale può fornire dei dati assolutamente validi che non possono essere sconosciuti nelle dinamiche attive delle imprese, essendo esse stesse, come postulato *supra*, società pulsanti come quella "madre".

Introdurremo quindi, dopo avere contestualizzato la disciplina, dei contributi divenuti paradigmi della letteratura antropologica, e nello specifico quello di Van Gennep sulla analisi e classificazione dei riti; per poi considerare la prospettiva di Victor Turner, autore che, traslando l'analisi di Van Gennep sulle fasi costituenti i riti di transizione, approccia il tema della Liminalità, elaborando una concezione di spazio intermedio in cui *pars-destruens* e *pars-costruens* si avvicendano intervallati da uno spazio intermedio, nel quale si genera una performance evolutiva dinamica. Sarà proprio su quest'ultimo aspetto che si appunterà lo studio: analizzando questo vuoto Liminale, che, come vedremo, totalmente vuoto poi non è, proporrò un'analogia operativa con la fase intermedia della fusione o cambio culturale aziendale per descriverne le dinamiche e comprenderne le criticità.

Primo Capitolo

Rotta verso il concetto di Cultura Organizzativa

In questo primo capitolo mi addentrerò compiutamente nel campo di studi inerente il concetto di Cultura aziendale. Dopo avere introdotto l'exkursus storico del contesto epistemologico nel quale si è elaborato il concetto, citando alcuni importanti passaggi definitivi proposti da vari autori nel corso degli anni, passerò a descrivere il modello elaborato da Edgar Schein.

L'importanza assunta da questo paradigma teorico è ormai universalmente riconosciuto, e va ben aldilà dei simposi o centri di ricerca accademici, essendo riuscito a mettere a tema la questione là dove è "carnalmente" vissuta: nelle aziende.

I suoi contributi sono diventati dei best seller presenti nelle librerie e negli uffici dei manager di tutto il mondo, facendo nascere vere e proprie "competences" di gestione del cambiamento.

L'intento qui è quello di leggere l'approccio di Schein in chiave analitica ed epistemologica per poterlo poi incrociare con le prospettive etnologiche che, più avanti, verranno presentate.

1. La cultura aziendale: contesto del campo di studi.

Certamente, come dirò oltre, gli studi sulla cultura hanno come comune spazio epistemologico l'antropologia culturale così come si è sviluppata a cavallo del '900 nell'ambito nella cosiddetta scuola americana di antropologia. Questa, a differenza della scuola inglese, e in generale europea, più interessate ad analizzare le strutture sociali, ha fin da subito diretto il focus dei propri studi sui processi culturali.

Questa distinzione tipizzante i due approcci si fonda su ragioni di carattere storico-politico ben precise. Mentre per gli europei e gli imperi coloniali si trattava di comprendere le dinamiche legate alle strutture sociali dei paesi dominati, al fine di esplicitare il massimo controllo e governo possibile, per gli americani, che non avevano colonie, l'antropologia divenne parte sostanziale dell'ideologia integrazionista, volta a portare a soluzione l'annosa questione dei rapporti con le popolazioni indigene sul territorio.

Aldilà dell'efficacia storica di questa impostazione politica quello che qui interessa sottolineare è che il campo di studi così determinato si avviò verso una caratterizzazione teorica molto netta e di grande influenza su tutta la disciplina etno-antropologica. A partire dagli studi di Boas in poi, la dinamica culturale assurse a paradigma esplicativo di conoscenza dell'Altro, vicino o lontano. Nel corso del secolo quindi tutta la sociologia ha oscillato fra visioni teoriche definibili hard, aventi come oggetto di analisi le strutture, i ruoli, le funzioni e altre soft, intese come prospettive qualitative tendenti a mettere a tema la natura e i moventi aggregativi nelle organizzazioni. E' in quest'ambito che nascono varie sottodiscipline sociologiche che, forti dei paradigmi elaborati nel corso del secolo, si sono cimentate in analisi via via più specifiche, fino ad arrivare a mettere sotto osservazione diretta i nuclei organizzati come i movimenti di vario genere, gli enti e le aziende: in generale le organizzazioni.

Una cruciale disciplina che nasce a partire dagli anni '30, e che ha sviluppato specifiche analisi in questo senso, è quella della sociologia organizzativa che ha cercato di cogliere le dinamiche interne legate alle strutture gerarchiche, agli stili di leadership, alle forme di interrelazione fra apparati, alla produzione di norme interne, capaci di dare conto del funzionamento delle organizzazioni complesse come sono quelle che animano il capitalismo occidentale. La navigazione che porterà all'incrocio della sociologia con l'antropologia nel campo di studi sulle

organizzazioni percorre l'intero arco temporale del secolo scorso per approdare negli anni '70 alla formalizzazione del concetto di cultura organizzativa.

2. *La sociologia organizzativa: viaggio attraverso il "Pensiero organizzativo"*

Il dibattito teorico intorno a questo nuovo soggetto indagato, che è l'organizzazione nella sua doppia accezione di *Ente* complessamente articolato in ruoli e competenze e di *Modo* di funzionamento, può essere ricondotto ad una definizione di campo disciplinare proposta da Bonazzi nel suo manuale: "storia del *Pensiero organizzativo*"¹.

Il termine *pensiero* ben si presta a raccogliere i fondamentali apporti che sono stati prodotti nel corso del '900 e che, per la loro natura ampia e interdisciplinare, avrebbero potuto sfuggire ad una sistematizzazione utile allo scopo di comprendere il funzionamento delle organizzazioni moderne.

Sotto questa locuzione vengono così convogliate tesi teoriche prodotte in campi specifici come quelli della microeconomia, della teoria manageriale, e soprattutto della sociologia organizzativa. Farò una panoramica delle tesi sviluppatesi in questo ambito di analisi teorica partendo dagli approcci che, a cavallo del novecento, hanno avuto il merito di aprire il campo di studi che stiamo esaminando: Max Weber con i suoi studi sulla burocrazia e sulle dinamiche dell'agire, e l'analisi dei sistemi organizzativi in prospettiva funzionalista da Talcott Parson a Robert Merton.

2.1 *Weber : l'Azione, il Potere e la Burocrazia*

Maximilian Carl Emil Weber (1864-1920) fu filosofo, economista, sociologo, ed indirizzò i propri studi sul capitalismo moderno elaborando, unitamente alle tesi di cui diremo oltre, anche una epistemologia dell'indagine sociale. Weber mosse dal rifiuto delle tesi positiviste, ma anche da quelle storiciste, sostenendo che non solo non esistono leggi universali esplicative della storia umana, ma che non è fondata un'analisi che, partendo da una specifica sfera di attività sociale, pretende di produrre, con metodo induttivo, una teoria generale (con un chiaro riferimento a Durkheim in ordine alla prima critica e al Marxismo in ordine alla seconda)².

Weber propone una analisi sociologica fondata sul metodo della generalizzazione e confronto sistematico.

Oggetto della sociologia per Weber è *l'agire dotato di senso* del soggetto (singolarmente o collettivamente inteso), nelle seguenti sottocategorie esplicative di questo concetto di azione:

- *L'AGIRE RAZIONALE RISPETTO ALLO SCOPO*: in questi termini il soggetto è caratterizzato da una quasi perfetta capacità di analisi delle risorse disponibili e degli scopi da raggiungere
- *L'AGIRE RAZIONALE RISPETTO AL VALORE*: qui il soggetto scioglie nell'azione gli elementi valoriali di cui è portatore, che divengono, così, componenti di selezione degli scopi e degli strumenti utilizzabili in ordine ad un "codice etico" da esso prodotto ed osservato

¹ Giuseppe Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli 2002.

² Giuseppe Bonazzi, *Ibidem*.

- *L'AGIRE AFFETTIVAMENTE*: questa categoria contempla l'azione mossa dai sentimenti di cui l'uomo è naturalmente dotato
- *L'AGIRE TRADIZIONALMENTE*: in base all'abitudine, alle consuetudini

La precisazione doverosa in merito alla categorizzazione appena citata è che non si tratta certamente di una classificazione rigida nella quale fare rientrare, in modo esclusivo, una o l'altra modalità di azione, ma di caratterizzazioni analitiche che designano i cosiddetti *Tipi puri* o *Tipi Ideali*, più comunemente detti: *Idealtipi*.

Gli idealtipi sono delle costruzioni mentali che, lontane dal proporre visioni accostabili alla realtà effettiva, individuano delle uniformità tipiche di comportamento³ processabili ai fini dell'analisi comparativa cuore del metodo sociologico weberiano:

Nella sua purezza concettuale questo quadro (L'idealtipo) non può mai essere rintracciato empiricamente nella realtà; esso è un utopia, e al lavoro storico si presenta il compito di constatare in ogni caso singolo la maggiore o minore distanza della realtà da quel quadro ideale. Oculatamente impiegato, quel concetto rende i suoi specifici servizi a scopo di indagine e illustrazione⁴

Le premesse teoriche e metodologiche fin qui descritte fondano il lavoro imponente di Weber sulla burocrazia che muove dalla generale teoria del potere elaborata dall'autore, il quale, in *Economia e Società* (1922)⁵, lo definisce come:

“ la possibilità per specifici comandi di trovare obbedienza da parte di un determinato gruppo di uomini?”.

Nel processo di costruzione della propria teoria sociologica sulle organizzazioni, Weber elabora delle categorie di potere (anche qui idealtipiche) divenute un paradigma fondamentale nell'ambito della disciplina sociologica:

- *IL POTERE CARISMATICO*: determinato dalle qualità eccezionali del capo che opera in una sorta di “stato di Grazia”, a seguito del quale i seguaci sono indotti all'obbedienza in un clima altamente emozionale
- *IL POTERE TRADIZIONALE*: che deriva da un patrimonio familiare, generazionale, fondato su antichi ordinamenti
- *IL POTERE LEGALE*: che si fonda sull'equità della legge da cui deriva la legittimazione a comandare in virtù ed in forza di questa legge

Questo presupposto analitico forma il substrato teorico sull'essenza dello svolgimento del potere burocratico che, secondo Weber, si baserebbe sui principi di:

³ Giuseppe Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Vol. 2, Franco Angeli 2002.

⁴ Max Weber, *Il Metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino 1958.

⁵ Max Weber, *Economia e società*, Comunità, Milano 1961.

- *COMPETENZA E AUTORITA'*
- *GERARCHIA DEGLI UFFICI*
- *SEGRETO D'UFFICIO*
- *SPECIALIZZAZIONE FUNZIONALE*
- *ESERCIZIO A TEMPO PIENO*

Sarebbe arduo illustrare meglio di così il pensiero weberiano, trattandosi di un'opera imponente che dispiega la sua osservazione su tutte le articolazioni della società, intesa come complesso sistema di organizzazioni funzionali; ma quello che qui importa è considerare che, aldilà del valore disciplinare indiscusso delle tesi weberiane, sembrerebbe di poter dire che il concetto di Cultura non trovi spazio nell'impianto dell'autore. E' pur vero che il concetto stesso comparirà solo molto più avanti come tematizzazione specifica e particolare, e che, di conseguenza, in nessuno degli autori del "primo" pensiero organizzativo è possibile trovare una elaborazione che consideri la cultura come elemento di azione e di esplicazione univoca.

Ma se si legge Weber negli assunti principali, scopriamo, per esempio, che l'agire dotato di senso non può essere avulso da una teoria o visione generale preordinata che fonda l'azione stessa; anzi, questo assioma di azione lo contempla ontologicamente. L'azione razionale rispetto al valore considera proprio questo set di preposizioni a priori che noi possiamo considerare, dalla nostra prospettiva di analisi, culturali, senza per questo procurare nocimento alla teoria di Weber.

2.2 Il funzionalismo: tra forte e debole

Weber consegna alla disciplina sociologica un importante assunto che rimarrà per molto tempo un paradigma metodologico: non è possibile pensare alle organizzazioni razionalmente orientate ad un fine se non come "burocrazie". Ma insieme a questo presupposto emerge anche una "debolezza" evidente nell'impossibilità di spiegare l'insieme complesso dell'azione sociale nelle organizzazioni, partendo dal solo postulato di azioni orientate al senso (Weber sembra cadere nell'aporia che additava allo storicismo).

Nel ventennio compreso fra gli anni '40 e '60 gli studi post-weberiani hanno così tentato di dare risposta a questa questione aperta lasciata dalle tesi dell'autore, poggiando le proprie prospettive teoriche su quell'impianto paradigmatico che diventava in quegli anni dominante: il funzionalismo.

Uno degli apporti sostanziali venne dal filone sociologico americano, il quale prendendo spunto da autori quali Durkheim, ma anche Malinowski e Radcliffe-Brown, espresse almeno due modelli di funzionalismo sociologico diversi: quello "forte" e quello "debole".

Il primo è rappresentato dai lavori di Talcott Parsons, per il quale il funzionalismo ben si prestava a sostituire le prospettive precedenti di tipo utilitaristico-individuale, con una basata sull'azione solidaristica fondata sulle norme. Il funzionalismo è parso, poi, fornire elementi di spiegazione utili all'analisi delle istituzioni sociali quali la scuola, la famiglia, le imprese, in una visione organica di azione di questi enti sociali. Inoltre, il pensiero durkheimiano è stato traslato fino al punto di considerare questo "organismo" (teniamo a mente il parallelo con

l'organizzazione) capace di adattamenti continui in tensione verso un equilibrio costante, nell'ambito del quale ogni conflitto fra questi enti veniva considerato patologico e innaturale.

Questo approccio forte offriva ampi margini di sostegno a visioni conservative dello status quo in una prospettiva che non contemplava "movimento" alcuno, se non come devianza rispetto al "normale" ed equilibrato.

Parallelamente a questa impostazione dura, si sviluppava il lavoro di Robert Merton che, pur muovendo da un funzionalismo di base, ne rimodulava alcuni assiomi ortodossi.

Intanto questo autore rinunciò ad una teoria generale della società prediligendo la costruzione di *Teorie a medio raggio* :

“In tutto il lavoro io cerco di precisare quelle teorie che si potrebbero chiamare teorie di medio raggio: teorie intermedie tra le ipotesi di lavoro che si formulano abbondantemente durante la routine quotidiana della ricerca e le speculazioni onnicomprensive basate su uno schema concettuale centrale”⁶

L'aggettivo debole nella visione di Merton si spiega come il rifiuto di un panfunzionalismo onni-esplicativo a vantaggio di una continua comparazione causale fra istituzioni e azioni.

Merton, quindi, rimprovera al funzionalismo ortodosso l'idea di:

1. *UNITÀ FUNZIONALE DELLA SOCIETÀ*: per Merton la società è un corpo frammentato ed eterogeneo con scarsi collegamenti fra gli enti che la compongono
2. *FUNZIONALISMO UNIVERSALE*: secondo il quale ogni ente ha uno scopo precipuo e consolidato, in termini di funzionamento attivo, in seno alla società. Ma questo assioma viene meno se si pensa ad istituzioni che non svolgono altro ruolo che quello di auto-conservazione (pensiamo alle caste, alle lobby, ecc..)
3. *BIUNIVOCA CORRISPONDENZA FRA ISTITUZIONI E AZIONI SPECIFICHE*: per cui ogni istituzione può svolgere solo una funzione che le è propria come dato originario, intorno al quale la stessa si fonda e vive

La critica a questi assiomi porta con sé la necessità di pervenire ad una concezione più problematica dei rapporti fra istituzioni e funzioni; indicando come variabili questi rapporti Merton apre la via ad una serie illimitata di possibilità di ricerca.

Il più importante apporto teorico elaborato da Merton è quello della individuazione di due possibili caratteri della funzione: quella *manifesta* e quella *latente*.

...non è per nulla necessario che i motivi che portano al matrimonio (amore e ragioni personali) siano identici alle funzioni svolte dalla famiglia (educazione sociale del bambino)...non dobbiamo ritenere che le ragioni addotte dagli uomini per giustificare il loro comportamento...facciano tutt'uno con le conseguenze osservate di tali modelli di comportamento.

In sostanza per Merton i soggetti possono essere ignari delle reali funzioni svolte dall'istituzione. Le conseguenze di un azione in questa prospettiva possono essere conosciute o

⁶ Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free press, Glencoe 1949

meno dal soggetto attivo: nel primo caso abbiamo funzioni manifeste, nel secondo funzioni latenti.

“Sono funzioni manifeste quelle conseguenze oggettive che contribuiscono all’adattamento e all’adeguamento del sistema, le quali sono volute e ammesse dai membri che fanno parte del sistema. Correlativamente sono funzioni latenti quelle conseguenze oggettive che non sono né volute né ammesse”.

La ricerca sociologica quindi si appunta sulla individuazione di queste funzioni latenti in una identificazione delle discrepanze fra agire e sapere. Merton cita i rituali danzanti di alcune tribù che, se da una parte hanno una funzione manifesta, dettata dalla tradizione mistico-religiosa, che si inquadra nel mito di riferimento, dal punto di vista sociologico producono una funzione latente aggregativa di cui i partecipanti non scorgono nulla.

Questa distinzione riecheggerà nel modello di Schein di cui parleremo più avanti, quando l’autore differenzierà i gradi della cultura da quella dichiarata e visibile a quella più interiorizzata e profonda.

Poggiando su questa intuizione Merton analizzerà la burocrazia individuando aspetti legati alla resistenza al cambiamento, allo spirito di corpo, al ritualismo burocratico, che erano sfuggiti all’impostazione razionalistica weberiana, inaugurando un’apertura verso prospettive capaci di considerare gli aspetti non immediatamente “disponibili” dell’agire sociale.

Digressione necessaria.

Una precisazione in ordine ai contributi che sono stati presentati fin qui.

Nelle tesi di Weber e in quelle funzionaliste (un caso diverso è rappresentato dalle teorie di Merton e di Barnard di cui parleremo poi) e, come vedremo oltre, in quelle appartenenti al filone motivazionale, il focus è sempre il soggetto individuale nell’ambito collettivo. In sostanza quello che questi autori osservano è il comportamento attivo del singolo nell’ambito sociale organizzato, da cui deriva il complesso di azioni dell’ente come somma delle possibilità di azione individuale. Qui siamo ancora lontani dal postulare una forma di azione aggregata multistrato come quella che deriva dal concetto di cultura.

Ma citare questi autori è assolutamente essenziale se si vuole comprendere il percorso che l’analisi delle organizzazioni ha effettuato prima di traslare il paradigma di cultura nella disciplina; invero già presente da molto tempo negli studi etno-sociologici di portata più ampia.

Intanto in considerazione del progresso che ogni disciplina per sua natura effettua: ogni autore parte dalle aporie irrisolte della teoria che lo precede e le risolve (o meglio: tenta di risolverle) inserendo nuove e più articolate riflessioni che può rinvenire, di volta in volta, nell’ambito della euristica complessiva di cui dispone.

Poi (tesi di chi scrive), nel caso specifico, le organizzazioni erano intese unicamente per la loro manifesta vocazione teleologica, nell’ambito della quale il concetto di cultura rimaneva poco maneggiabile in ordine anche alla necessità di fornire teorie che potessero assolvere ad istanze prescrittive.

L’apporto delle prossime prospettive va quindi inquadrato in questo schema di progressione logico teorica, del quale ho cercato di tracciare gli obiettivi: le visioni concentrate sul comportamento individuale, che nel tempo sono divenute sempre più articolate, sembrano aver necessariamente dovuto risolvere nell’acquisizione del concetto di Cultura.

2.3 Cooperazione e Motivazione: il “come” ed il “perché” dell’agire organizzato

Cooperare per agire

Il pensiero disciplinare della prima parte del 20° secolo è caratterizzato dall’abbandono delle prime prospettive di stampo utilitaristico individuali, sostituite da filosofie che consideravano la società come una struttura di interazioni cooperative inquadrata in una etica condivisa.

Unitamente a questo nuovo sviluppo concettuale, nel sistema di imprese si verifica l’imponente sostituzione del modello di governance proprietaria con quella manageriale.

In questo contesto si sviluppa l’apporto di Chester Barnard (1886–1961), che elabora un’analisi molto articolata sul modello cooperativo come forma di azione organizzata.

In *La funzione del Dirigente*⁷ Barnard sostiene che l’uomo è un essere spinto dalla reiterata necessità di cambiare l’ambiente in cui opera e vive, ma che per contro trova continui limiti a questa sua azione di cambiamento. La soluzione è quella di passare dallo sforzo individuale a quello cooperativo con le altre persone presenti in quell’ambiente.

Cuore di questa prospettiva è la dicotomia fra livello *informale* e livello *formale* dei rapporti umani. Il primo è indubbiamente il livello nel quale si creano le condizioni primarie della cooperazione, senza le quali nessuna azione congiunta può essere immaginata. La fissazione di “regole” di base, di atteggiamenti, preferenze, che vengono “stipulati” a questo livello però, non possono bastare a caratterizzare l’azione; di qui l’importanza per Barnard del livello formale, nel quale l’azione diventa operativa.

Barnard regala, nel suo approccio letterario, un copioso rimando ad immagini in forma di parabole, di cui la più famosa è quella del “masso”: un uomo che percorre una via trova avanti a se un grande masso che gli impedisce il passaggio. Da solo non potrà mai spostarlo, così l’arrivo di altre persone che si trovano di fronte allo stesso problema agevola il realizzarsi di una forma di cooperazione molto elementare, nella quale l’interesse dei singoli diviene subito quello dell’organizzazione informale che si crea autonomamente. Ma Barnard fa subito notare che il movente organizzativo non è riducibile alla somma delle necessità individuali:

ciò che qui conta non è quello che muovere il sasso significa per ciascun uomo personalmente, bensì quello che egli pensi significhi per l’organizzazione nel suo complesso

Questa considerazione appare chiara se, nell’ambito della parabola, dovessimo immaginare che gli uomini direttamente interessati non possano comunque muovere il sasso da soli e debbano chiedere aiuto ad altri non direttamente implicati. Per quest’ultimi il tasso di cooperazione naturale si fisserebbe ad un livello molto più basso ed i fini dell’organizzazione non coinciderebbero con i propri. Di qui la necessità di alimentare la cooperazione con ulteriori elementi di ricompensa o motivazione.

Questi sono i due postulati essenziali dell’analisi cooperativa di Barnard:

- a) LA FORMULAZIONE DELLA DICOTOMIA FORMALE/INFORMALE
- b) LA DISTINZIONE FRA OBIETTIVI INDIVIDUALI E ORGANIZZATIVI

⁷ Chester Barnard, *The Functions of the Executives*, Harvard College, Mass 1938

Quando l'azione si manifesta in modo formale questa diviene l'azione dell'organizzazione, il cui fine va distinto dalle istanze e moventi secondo i quali i singoli partecipano all'azione organizzata (qui sentiamo rievocare Merton con la sua dicotomia fra moventi manifesti e latenti).

Quindi l'agire organizzato è per Barnard un complesso movimento oscillante fra le esigenze del singolo e quelle dell'organizzazione, cementate fra loro da forme di incentivi utili a caratterizzare la solidarietà cooperativa in vista del fine organizzato.

L'uomo di Barnard si presenta come un soggetto che appropria in forma cognitiva l'azione cooperativa, calcolando, giudicando convenienze e oneri, non in ordine a risultati immediatamente utilitaristici ma in termini di benefici complessivi che l'azione collettiva gli garantisce; benefici di cui gli elementi materiali rappresentano solo una parte di questi.

I codici morali ed etici condivisi, intesi anche nella forma di premesse operative pratiche, sono quindi, secondo Barnard, il fulcro dell'azione collettiva in vista di un fine.

La Motivazione: il carburante dell'azione

Il dibattito compreso tra gli anni '60 e '70 verteva sostanzialmente sul tema del superamento del taylorismo che aveva funto da paradigma dominante nelle attività organizzate delle imprese le quali ne avevano accolto in modo generalizzato gli elementi fondamentali negli anni '30 per poi, di fatto, non abbandonarli per oltre un quarantennio.

Le ipotesi teoriche dominanti in quegli anni si focalizzarono sull'aspetto della motivazione, intesa come una sorta di carburante capace di "produrre" un agire intenzionale.

La tesi fondamentale del movimento motivazionale sosteneva⁸ che lavori più qualificanti dal punto di vista dei contenuti e delle responsabilità potevano produrre maggiore affezione nei confronti dell'organizzazione, maggiore efficienza e minore conflitto.

Gli apporti più autorevoli in questo filone sono andati nella direzione di comprendere quali dinamiche di comportamento si potevano osservare fra il singolo e l'organizzazione, al fine poi di individuare i meccanismi di gestione utili di questa relazione.

Abraham Maslow⁹ (1908–1970) propone di pensare ai bisogni del singolo gerarchicamente posizionati fra loro, partendo da quelli di natura fisiologici, per passare via via al grado superiore dove troviamo i bisogni di sicurezza, e successivamente quelli sociali, e ancora di riconoscimento e aspirazione, e per finire di autorealizzazione (fig. 1).



⁸ Ma sarebbe meglio dire "sostiene", considerato che, di questa prospettiva, sono rimasti echi molto forti, i quali sono stati recuperati da quasi tutta la consulenza e formazione aziendale, che, puntando sull' "attivazione" di queste forze intrinseche nei soggetti, ne dovrebbe migliorare l'auto-coscienza e la conseguente performance professionale.

⁹ Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Brother, New York 1967

Questo modello chiamato dal suo creatore “Scala dei bisogni umani”, esplica un meccanismo tale per cui il soggetto, una volta soddisfatto in uno di questi bisogni, si collocherà in prossimità psicologica del successivo che diventerà oggetto della sua istanza nei confronti dell’organizzazione.

Chris Argyris¹⁰, altro autorevole esponente della corrente motivazionalista, parla invece di una crescita psicologica dell’individuo assimilabile a quella più comunemente considerata dalla psicologia evolutiva classica, che va dallo stato di infanzia alla maturità. L’autore elenca una serie di cambiamenti (passività-attività; dipendenza-indipendenza; interessi vaghi-interessi profondi; ecc...) che formano un continuum tracciato fra i poli estremi di questi, nel quale l’individuo si colloca, a fronte del grado di maturazione raggiunto in un dato momento.

L’esito teorico, di cui questo postulato evolutivo è corollario, sostiene che organizzazioni moderne e complessamente organizzate, con stretti meccanismi procedurali e relazionali, ostacolano questa crescita naturale condannando l’individuo a rimanere nello stato psicologico infantile e regredito.

Molto interessante, ai fini dell’analisi qui condotta, è il lavoro prodotto da questo autore in collaborazione con Schon¹¹, avente come risultato l’elaborazione delle cosiddetta teoria de

l’ “*apprendimento organizzativo*” secondo la quale i soggetti sono interpretabili come agenti di apprendimento, costantemente attivi nel costruire la mappa cognitiva con la quale gli stessi percepiscono e surcodificano la realtà.

In sostanza questi due studiosi ipotizzano un’azione cognitiva che si svolge anche su un piano collettivo e che fornisce le coordinate della realtà nella quale il gruppo si muove ed opera.

Altri autori di questo filone si sono succeduti in elaborate teorie dell’azione umana nell’organizzazione; possiamo citare Frederick Herzberg¹², con la sua distinzione fra i fattori ambientali all’attività di lavoro (“Igienici”) e quelli legati al contenuto del lavoro (Motivazionali). Ancora Rensis Likert¹³, con i suoi studi sugli stili di leadership.

Ma la scuola motivazionalista non è riuscita nel suo intento di addivenire ad un modello esplicativo universale per l’impossibilità intrinseca di considerare appieno l’effettivo funzionamento delle organizzazioni: impostazione viziata, appunto, dalla prospettiva dell’individuo come soggetto in azione, al fine di garantirsi soli benefici e soddisfazioni individuali. Inoltre i detrattori della scuola fanno notare come questa sia divenuta ben presto una sorta di manifesto della managerialità, non potendosi calare le istanze psicologiche di creatività e crescita personale, pur così affascinanti ed edificanti, nella condizione operaia che resta così stretta nelle maglie dell’organizzazione sistematica e proceduralizzata, sfuggendo di fatto allo scenario proposto dai motivazionalisti.

Dal punto di vista dell’analisi che si pone questo saggio, inoltre, le dinamiche individuali non rendono conto sufficientemente del processo di azione sociale che le organizzazioni vivono nel quotidiano, e nulla ci dicono del rapporto fra il corpo sociale, che vive e pulsa nell’azienda, con i suoi riti e movimenti e il suo esterno, con le possibilità e i pericoli che esso produce.

¹⁰ Chris Argyris, *Personality and organization*, Harper, New York 1957

¹¹ Chris Argyris e Donald Schon, *Organizational learning: A theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, Mass 1978

¹² Frederick Herzberg, *The Motivation to Work*, Wiley, New York 1959

¹³ Rensis Likert, *New Pattern of Management*, McGraw-Hill, New York 1961

2.4 Teorie della contingenza: rapporto fra organizzazione e ambiente esterno e controllo dell'incertezza

Contestualmente all'apporto delle teorie motivazionali si produsse, fra gli anni '50 e '60, un ampio dibattito agitato dalla cosiddetta prospettiva contingentista legato alle istanze di superamento del paradigma classico, secondo cui esisterebbe un unico modello organizzativo possibile. Herbert Simon e le sue teorie fecero vacillare proprio questo assunto ortodosso nella misura in cui l'autore definì l'impossibilità di concepire le organizzazioni come entità reificate, avulse dall'azione costruttrice umana.

La seconda premessa che il programma di ricerca contingentista introdusse, oltre a quella appena citata, è che l'organizzazione va intesa come un complesso sistema di componenti e sub-componenti interni in continua comunicazione con l'ambiente esterno.

L'antefatto teorico su cui il programma di ricerca si fondò fu quello di *Sistema Socio-tecnico* elaborato da Eric Trist¹⁴, nell'ambito dei suoi studi sulla riorganizzazione operativa di una miniera di carbone. Questa ricerca osservò che l'introduzione di una nuova e più efficiente organizzazione di lavoro, portata avanti attraverso elementi di tecnologia elevata, ebbe un esito del tutto inaspettato, e disastroso. L'ipotesi fu che la nuova formula implementata compromise la coesione spontanea necessaria in lavori ad alto tasso di pericolosità, e che l'imposizione di un appesantimento delle pratiche burocratiche finì per sfaldare i gruppi di lavoro; elementi che si tradussero in un brusco calo della produzione.

Il risultato teorico conseguente per Trist fu quello di definire alcuni postulati sostanziali:

1. l'organizzazione si definisce nella combinazione di due ordini di variabili sostanziali: la tecnologia utilizzata e l'elemento sociale intorno al quale si costruisce l'azione
2. questo nuovo modello interpretativo si caratterizza per un movimento continuo nell'ambito delle opzioni organizzative possibili, anche come risposta all'incessante interscambio con l'ambiente circostante
3. si consuma l'abbattimento quindi di ogni pretesa in ordine a formulazioni universali di modelli organizzativi, ed il guadagno di una concezione, appunto, contingente delle forme di operatività e di azione organizzata, a seconda delle pressioni mutevoli che la investono

Trist intensificò la sua analisi sull'ambiente nel quale l'organizzazione opera e al quale il sistema deve dare risposta, individuando dei livelli di complessità che si muovono in un continuum fra un contesto tranquillo e prevedibile ed uno turbolento, che risente di elementi complessi quali la concorrenza e la struttura di mercato.

La scuola socio-tecnica, nel prescrivere un'articolazione dei contenuti del lavoro in misura della complessità ambientale sopportata, si poneva come superamento delle restrizioni in cui cadde il movimento motivazionalista, troppo focalizzato sulla figura manageriale, e si proponeva, al contrario di questo, come connotato da una forte concezione pro-labour.

Ma le problematiche poste dal modello socio-tecnico divennero ben presto un indirizzo manageriale nella misura in cui l'analisi del sistema organizzazione-ambiente diveniva cruciale, al fine di mettere in campo una gestione efficace in termini previsionali. L'abbandono quindi

¹⁴ Eric L. Trist e K.W. Bamforth, *Some Social and psychological Consequencies of the Longwall Method of Coal-getting*, Human Relations, 1951

del pathos emancipativo e socio-filosofico della scuola socio-tecnica si consumò pressoché subito con la nascita di programmi di ricerca contingentisti specifici che promossero due indirizzi destinati a divenire, appunto, lo sguardo tipico della managerialità moderna (pensiamo al modello di Porter):

1. quello sulle connessioni fra strutture organizzative e variabili interne, quali tecnologia e dimensione, con il noto lavoro di Joan Woodward¹⁵
2. quella promossa da Lawrence e Lorsch sulle connessioni fra strutture organizzative e ambiente esterno, coagulato nel concetto di imprevedibilità¹⁶

Quest'ultimo concetto viene traslato dalla scuola socio-tecnica, ma non più inteso come un elemento ambientale non uniformemente distribuito sull'asse prevedibile - imprevedibile, ma come costituito in aree caratterizzate da diversi gradi di prevedibilità.

La struttura dell'organizzazione diviene quindi l'esito di queste "percezioni" più o meno oggettive sulla dinamica dell'ambiente esterno, e si sostanzia nella creazione di diversi apparati che vi si affacciano con gradi di maggiore o minore complessità, in ordine alla prevedibilità o meno degli eventi possibili. Un reparto di produzione, per esempio, affronta un grado di imprevedibilità minore rispetto all'unità di ricerca e sviluppo che si strutturerà, in termini anche di competenze e prerogative possedute, in modo diverso rispetto al primo.

Una ulteriore articolazione teorica è quella proposta da Thompson¹⁷ che, riprendendo un intuizione di Gouldner¹⁸, propone di pensare a due modelli di azione organizzativa:

1. quello *Razionale*, nel quale l'organizzazione è concepita come un sistema chiuso, alle prese con dinamiche conosciute e controllate che necessitano strategie standardizzate e regolari.
2. quello *Naturale*, che pensa all'organizzazione come un sistema aperto influenzato dalle azione dei soggetti/enti esterni, e che necessita di una gestione dell'imprevedibile che non ha riferimenti nel conosciuto e regolato.

Gouldner riteneva i due modelli inconciliabili, ma Thompson tentò una sintesi che, partendo dalle considerazioni di Simon in ordine all'azione basata sulla razionalità limitata, portò a concepire l'organizzazione come, da una parte spinta da un'azione tesa ad affrontare le turbolenze e le imprevedibilità, e dall'altra impegnata a costruire, sull'esperienza, un corpo di conoscenza tale da essere codificata e regolata.

Per Thompson l'organizzazione può essere pensata come un sistema a tre livelli (la nota metafora del frutto con il suo nocciolo duro, la polpa e la buccia), il cui cuore è il nucleo tecnico che funziona con la massima razionalità e regolazione. Al lato estremo vi è il livello istituzionale che si rapporta direttamente con l'esterno e la sua imprevedibilità. Suo compito è proteggere il nucleo dalle turbolenze, garantirgli le risorse necessarie e produrre adattamento continuo.

¹⁵ A cui rimando per una trattazione più completa: Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and practice*, Oxford U.P. 1965 (tr. It, Rosemberg e Sellier, Torino 1975)

¹⁶ Jai Lorsch e J.J. Morse, *Organization and their Members: A Contingency Approach*, Harper e Row, New York 1974

¹⁷ James Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York 1967 (tr. It, Isedi, Torino 1988)

¹⁸ Alvin Gouldner, *Organizational Analysis*, in *Sociology Today*, New York 1959

Al centro fra i due livelli estremi si trova quello manageriale, che ha il compito di mediare fra le istanze di cambiamento prodotte dall'esterno e quelle di immutabilità sostenute dal nucleo tecnico (fig. 2).

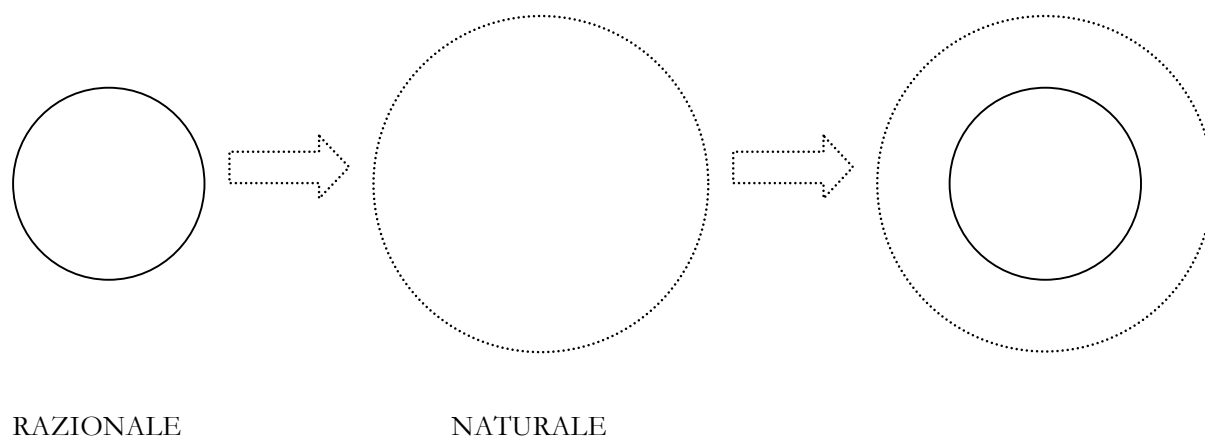


fig. 2

Non mi addentrerò ulteriormente nella descrizione tecnica di questa prospettiva, ma quello che è importante citare qui è il corollario a cui perviene la teoria di Thompson.

L'autore propone di non guardare più alle organizzazioni come ad enti orientati al profitto economico, ma come strutture in continua tensione verso il controllo delle fonti perturbative esterne. Il profitto viene "declassato" da fine a strumento¹⁹, e l'azione organizzativa pensata come una azione di sopravvivenza e rapporto con l'Altro (inteso nella sua accezione di altro da Sé, ciò che non sono io), elementi, questi, che portano "acqua al mulino" alle visioni che troveranno il loro modello esplicativo nel concetto di Cultura organizzativa.

3. Tiriamo le somme

La necessità di tirare le somme alla carrellata appena conclusa nell'ambito del "Pensiero Organizzativo" viene in considerazione della scelta, di chi scrive, di meglio contestualizzare la panoramica descrittiva appena proposta dei movimenti teorici e degli autori fondamentali, al fine di orientare la stessa nel solco dell'indagine che questo saggio si è posto di portare a termine.

La critica che si può ragionevolmente portare a questo capitolo è che le tesi qualificate ivi descritte, peraltro in forma assolutamente contratta e riassuntiva, non solo non esauriscono i contributi che la disciplina ha autorevolmente prodotto, ma che la linea sequenziale è stata più volte segmentata e sparigliata. Gli stessi autori, si potrebbe continuare, non sono stati descritti con una assoluta "fedeltà" al pensiero complessivo e alle premesse teoriche ai quali gli stessi si ispiravano.

Ma è del tutto evidente che scopo precipuo di questo epitome del pensiero organizzativo era quello di scandagliare la letteratura al fine di rinvenire, ancorché non in modo esplicito e diretto, elementi di costruzione del concetto di Cultura; concetto sul quale si baserà la fase di analisi fondamentale di questo saggio.

Ecco perché se è vero che non citare Weber sarebbe stato del tutto improprio, descriverne compiutamente lo studio sulle dinamiche di potere non avrebbe aggiunto molto all'indagine che

¹⁹ Giuseppe Bonazzi, 2002.

si sta svolgendo. Le stesse teorie funzionaliste avevano come campo di indagine elettivo contesti sociali ben più ampi di quella aziendale; ma nello stesso tempo non avremmo potuto rinunciare all'intuizione di Merton sulle funzioni latenti e manifeste che, con tutta evidenza, aprono un terreno esplicativo di azione umana e sociale del quale il concetto di cultura si nutre. Barnard poi ci parla dell'uomo cooperativo in vista di fini multilivello, e rimanda a quell'intreccio di volontà individuali e collettive, che sono il corpo sostanziale dell'agire sociale, in una struttura culturale data, nella quale quel corpo sociale si riconosce.

Le teorie motivazionali mettono in luce ulteriormente quegli elementi espressamente umano-sociali (pensiamo alla scala dei bisogni di Maslow) che fungono da moventi originari dell'azione nell'organizzazione, che in questa visione specifica ora finalmente diviene l'azienda.

Le teorie contingentiste, con la loro analisi del rapporto fra l'organizzazione e l'esterno, aprono poi lo sguardo su quella dinamica che è la relazione dell'organizzazione con ciò che è altro da sé, in quell'infinito movimento che è il rapporto del "noi" con il "voi".

Insomma in qualche modo, come già espresso nella digressione poco più sopra, la tesi qui sostenuta è che l'intero arco del pensiero organizzativo si dimeni continuamente intorno al concetto di cultura che viene continuamente evocato, anche se non chiamato, rimandato, anche se non citato, in attesa della formulazione epistemologica precisa del concetto che arriva alla fine degli anni '70 e di cui dirò nel prossimo capitolo.

Secondo Capitolo

L'approdo al concetto di Cultura Organizzativa

1. Nuovo corso epistemologico

Il solco tracciato dalla prospettiva contingentista era, negli anni '70, assolutamente dominante. Si susseguivano modelli di analisi tesi a misurare, in modo sempre più analitico e sofisticato, dimensioni, strutture, tecnologia, turbolenze ambientali, in una corsa spasmodica verso la quantificazione tassonomica delle variabili organizzative.

Ma le ricerche producevano montagne di dati di difficile interpretazione, e molti aspetti di contraddizione cominciarono ad evidenziarsi (come la non evidenza empirica di certi postulati quali: maggior dimensione organizzativa maggior livello di decentramento), mentre molte voci critiche si levavano contro questo paradigma concettuale.

John Child nel 1972²⁰ contestò fortemente la vocazione della prospettiva contingentista di individuare delle connessioni strutturali dure e necessitate dall'organizzazione avulse dall'azione umana. Il funzionalismo parsoniano aveva già tentato questa via estrema, in seguito ridimensionato da Simon con il suo monito di non reificare l'oggetto di studio, ma l'approccio contingentista ricadde in questo errore.

Secondo Child: tecnologia, ambiente, dimensioni, sono il prodotto di convinzioni umane, espresse in termini di opzioni praticabili e scelte di azione. Di qui la necessità di rimettere sotto analisi puntuale queste scelte attraverso modelli esplicativi che ricomprendano aspetti quali: la convinzione, le preferenze, la cultura.

Alla formazione di questo paradigma concettuale innovativo contribuì l'incontro multidisciplinare con l'antropologia culturale. Molti studiosi di organizzazione si accorsero che l'approccio scientifico utilizzato dagli antropologi nello studiare popolazioni, villaggi e tribù,

²⁰ John Child, *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, Sociology n 6.

ben si prestava ad essere traslato nell'ambito dello studio delle organizzazioni. Si trattava di abbandonare il metodo di analisi quantitativo ereditato dalla ricerca contingentista per sostituirlo con uno più appropriato di tipo qualitativo, etnografico, basato sull'osservazione e ricostruzione di eventi tipici caratterizzanti l'organizzazione.

Le risorse materiali divennero elementi di contorno contestuale insufficienti a spiegare perché una data organizzazione, collettività, si comporta in un modo piuttosto che in un altro, e il focus passò sui *simboli* che accomunano i processi di lettura della realtà nella quale quel corpo sociale si muove e agisce.

Questa nuova dimensione concettuale, offerta dalla "scoperta" del simbolo nelle organizzazioni, produsse due filoni teorici distinti, anche se epistemologicamente intersecantisi a seconda dell'incrocio fra questo nuovo postulato e una prospettiva soggettiva piuttosto che oggettiva: cognitivista il primo e culturalista il secondo(fig. 3)²¹

		APPROCCIO	
		OGGETTIVISTICO	SOGGETTIVISTICO
RISORSE SIMBOLICHE	1	Culturalismo, Funzionalismo normativo	2 Cognitivismo, Fenomenologia
	3	Strutturalismo, Marxismo	4 Individualismo Metodologico
RISORSE MATERIALI			

Fig. 3

2. *Processi cognitivi e costruzione della cultura*

Nel suo approccio ortodosso e originario il cognitivismo è un impianto analitico che interpreta la mente come un sistema in atto di "processare" continuamente dati, al fine di generare apprendimento. Corollario a questo processo è la definizione continua di una mappatura delle condizioni relazionali che il soggetto ha nei confronti del mondo e della realtà; una realtà che a questo punto, è soggettiva ed esperienziale.

Karl Weick sviluppò alla fine degli anni '70 un impianto teorico che interpretava la cultura come la manifestazione collettiva dei processi cognitivi dei soggetti implicati nel gruppo sociale osservato. Questo autore praticò un approccio di radicale soggettivismo secondo il quale solo il flusso di esperienza esiste nella sua essenza, mentre le categorie di dentro/fuori, vero/falso hanno natura puramente logica e discorsiva.

Scrive Weick:

²¹ Questa classificazione epistemologica puntuale la mutuo da Bonazzi che nel suo testo, *Storia del Pensiero Organizzativo*, opera un incrocio fra le risorse simboliche e materiali da una parte e l'approccio oggettivistico e soggettivistico dall'altra. Il risultato è la creazione di una mappa a 4 quadranti degli approcci sociologici maggiormente significativi. Io però considererò solamente i due quadranti superiori per ragioni di maggior coerenza con l'obiettivo del presente saggio.

non esiste alcun processo metodologico attraverso il quale si possa confermare l'esistenza di un oggetto indipendentemente dal processo di conferma che riguarda se stessi: l'esterno è vuoto, esiste solo l'interno. Tutto ciò che si può conoscere è l'interno di una persona, il dentro o la vista interna...Tuttavia gli agenti, immersi in flussi di esperienza, organizzano e scandiscono questi ultimi presupponendo organizzazioni e ambienti²²

Ma il cognitivismo di Weick non scade mai in una prospettiva di negazione del mondo esterno di carattere solipsista, ma lo interpreta come un ente che, non esprimendo un suo senso intrinseco, assume il valore e i tratti che il processo di creazione di senso del soggetto gli attribuisce.

Il processo cognitivo si esplica in una continua ri-organizzazione di una mappatura causale delle esperienze che arrivano in modo caotico alla mente del soggetto. I due aspetti cruciali di questo processo sono quindi l'attribuzione di senso e la fase organizzativa che, secondo Weick, sono indivisibili nella mente del soggetto. Quindi l'implementazione di una certa formula organizzativa messa in campo da un manager, ad esempio, ricomprende in forma più o meno cosciente il conferimento di senso dei rapporti e connessioni che si creano contestualmente.

Weick elabora un processo di creazione di senso che si sviluppa su tre fasi²³:

1. *ATTIVAZIONE DI UN AMBIENTE*: è la fase nella quale il soggetto interagisce in forma immediata con l'ambiente circostante, attraverso le mappe esperienziali (costrutti) di cui dispone. In questa prima fase il soggetto risponde alla primaria necessità di dare ordine alle sollecitazioni che gli arrivano, creando un ambiente cognitivo a lui familiare
2. *SELEZIONE*: in questa fase il soggetto procede all'eliminazione di sollecitazioni ambigue che creano incertezze interpretative e confusione cognitiva. Ma non tutte le ambiguità vengono prontamente eliminate, alcune forniscono al soggetto elementi nuovi che si inseriscono nella propria mappa cognitiva e gli permettono di allargare, in forma di esperienza nuova, la sua concezione della realtà esterna
3. *RITENZIONE*: questa ultima fase si riconnette alla seconda e si caratterizza per la riordinazione delle mappe già esistenti e la creazione di altre in una dinamica di credito o discredito delle sollecitazioni giunte al soggetto. Ciò che viene accreditato si ritiene nella nuova riformulazione mappale, quello che viene screditato (anche postulati o credenze passate) viene dimenticato

Alla luce di quanto detto per Weick l'organizzazione si interpreta come la forma collettiva di creazione di ambiente, selezione e ritenzione attraverso cui i soggetti leggono questa realtà ambigua e incomprensibile, sviluppando un linguaggio comune di riti, atti e procedure.

L'organizzazione è un'invenzione della gente che si sovrappone a flussi di esperienza e che impone un ordine momentaneo a questi flussi.²⁴

E ancora:

²² Stefano Zan, *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna 1988

²³ Karl Weick, *Sense making in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, Cal. 1995 (tr. It, Cortina Milano 1997)

²⁴ Idem

*l'organizzazione va vista come un corpo di pensiero pensato da pensatori pensanti*²⁵.

Ulteriori tre aspetti definiscono e strutturano il pensiero teorico di Weick.

Il primo aspetto è che considerare la realtà come continuamente avvalorata di senso dal soggetto non significa immaginarla come un elemento indefinitamente plasmabile a piacimento. Al contrario, un ambiente attivato retroagisce continuamente con il soggetto attivatore, producendo anche dei vincoli entro i quali lo stesso si troverà condizionato. Solo il movimento oscillatorio di attribuzione di senso continuo può innescare meccanismi parziali di re-interpretazione e ridefinizione delle mappe. Esteso all'organizzazione, questo vuol dire che la continua definizione dell'ambiente prodotto dalla stessa si articola in visioni, procedure, riti e credenze che si auto-impongono a se stessa continuamente. Scrive Weick, con riferimento alla percezione del mercato da parte della organizzazione:

*man mano che un'organizzazione aumenta di dimensioni inventa sempre più il proprio sistema di selezione, e infine, impone letteralmente l'ambiente che si impone ad essa*²⁶

Il secondo aspetto formula una risposta alla sostanziale critica posta al cognitivismo: ma se ognuno attiva il proprio ambiente, su che basi concettuali è possibile descrivere la realtà e spiegare la diffusione di pensieri e visioni comuni?

Per rispondere a questa obiezione Weick lega la proprietà di attivazione dell'ambiente al concetto di potere. Vi sono soggetti che, presidiando spazi di potere nelle organizzazioni, si trovano a attivare un ambiente che diviene poi di riferimento. L'autorevolezza dell'attivatore è sufficiente a raccogliere intorno a questa visione altri soggetti.

Il terzo aspetto è il concetto di connessioni lasche. Queste sono connessioni che si caratterizzano per un certo grado di autonomia entro il sistema nel quale si esplicano. Qui siamo passati ad una prospettiva di funzionamento di sistema collettivo, che prevede, secondo Weick, ambiti nei quali differenti mappe possono non essere in contraddizione con quella generale del sistema. Questi "spazi" sono molto importanti perché permettono movimenti rivoluzionari delle singole parti senza che il sistema complessivo ne accusi il colpo.

3. La "tribù aziendale" e la cultura organizzativa

Il secondo filone teorico è quello che può essere chiamato culturalista, e nel modello presentato *supra* è definito dall'incrocio della risorsa simbolica con l'approccio oggettivistico.

Questa impostazione risente fortissimamente di tutta la ricerca ento-antropologica intorno al "funzionamento" dei gruppi sociali.

Molti autori cominciarono a pensare che il metodo antropologico fosse capace più di altri di cogliere le dinamiche organizzative e relazionali, inquadrandole in un concetto abile a spiegarle in forma esaustiva. Terminologie come mito, cerimonia, rito, simbolo, appunto, entrarono nel lessico epistemologico dell'analisi delle organizzazioni (soprattutto aziendali), e il quasi ironico titolo di *Tribù aziendale* divenne una sorta di categoria teorica dominante associata alla dinamica organizzativa.

Anche il metodo di lavoro venne mutuato dall'etnografia classica: approccio clinico e osservativo delle dinamiche di comportamento, interpretazione dei fenomeni aggregativi,

²⁵ Karl Weick, *Cognitive process in Organizations*, Research in Organizational Behavior, Jai Press 1979

²⁶ Zan 1988.

teorizzazione in forma induttiva della cultura come sovra-elemento articolato e coerente di questi comportamenti.

Cominciarono così a prodursi i primi tentativi definitivi, peraltro non particolarmente originali rispetto a quelli già acquisiti nell'epistemologia della disciplina antropologica (pensiamo al primo elaborato da Tylor), di cui ne cito alcuni:

- La sensazione o l'atmosfera che l'organizzazione comunica (Tagiuri, Litwin, 1968);
- La cultura come sistemi di significati accettati pubblicamente e collettivamente che operano in un certo gruppo in un dato momento. Questo sistema di termini, forma, categorie e immagini aiuta le persone a interpretare le situazioni in cui si trovano ad essere (Pettigrew 1979);
- La filosofia che guida la pratica aziendale (Ouchi, 1981);
- Il collante che tiene insieme l'organizzazione attraverso la condivisione di schemi di significato. La cultura consiste nei valori, nelle credenze e aspettative che i membri si trovano a condividere (Sihel e Martin 1984) ²⁷

Se ne potrebbero citare molti altri, ma quello che è importante fissare qui, come elemento di novità assoluta, è l'acquisizione di questo nuovo campo di indagine da parte della disciplina sociologica organizzativa.

La frontiera aperta da questa prospettiva ha catalizzato l'attenzione di tutta la letteratura aziendale, che ha colto più che mai il valore e la potenza del tema culturale, soprattutto nell'ambito comunicativo e gestionale. Oggi non esiste azienda che non dichiari esplicitamente in forma di slogan la propria cultura di riferimento, i valori perseguiti e le norme etiche che ispirano l'azione della stessa, denotandola come unica rispetto alle altre organizzazioni aziendali.²⁸

Ma questa "operabilità" del concetto di cultura come di una leva gestionale a fini strategici apre molte considerazioni che questo saggio mette a tema: come si esplica veramente la cultura nell'ambito aziendale? Com'è strutturata? Quanto è effettivamente "manipolabile" dal management?

Questi interrogativi inducono ad uno studio più compiuto della prospettiva teorica (oggi in mano alla consulenza più che alla sociologia), proprio perché la cultura non può essere intesa come un elemento disponibile *tout-court* alle istanze di cambiamento, soprattutto se queste si piegano alla strumentalità del marketing di mercato. Questa, infatti, pulsa di vita quanto le persone che vi sono calate, il più delle volte senza saperne riconoscere i tratti più incidenti, e il livello aziendale di cultura si riconnette ad un ben più articolato livello che riguarda la civiltà nella quale quella azienda è inserita, con ulteriori valori di fondo e visioni mitiche che l'organizzazione non può non incorporare in sé. Inoltre, i dati empirici non supportano la visione ignegneristica propugnata dalla retorica aziendale che oggi tratta il cambiamento indotto come un processo pianificabile di passaggi, i cui esiti possono essere programmabili e

²⁷ Qui salto volutamente la definizione di Schein per discuterla oltre.

²⁸ Il tema della promozione della cultura come tratto distintivo verrà riproposto a ridosso dell'analisi di questo saggio, nell'ultimo capitolo

raggiungibili. Il Valore lasciato sul campo delle fusioni anche eclatanti e blasonate porta a riflettere sulle criticità che il processo porta con sé, denotandolo per una “esperienza” collettiva che certamente non passa sulle teste dei corpi sociali implicati.

Quindi rigettando totalmente l’approccio modaiolo e para-scientifico con il quale si da conto di questo aspetto, andrò ad illustrare il modello che più di altri ha contribuito (forse suo malgrado) allo sdoganamento del concetto di Cultura aziendale nella prassi manageriale moderna.

Terzo capitolo

Il modello di Edgar Schein. Il vestito, il corpo e l’anima della Cultura

1. Schein: dall’accademia alla consulenza

Edgar H. Schein è oggi universalmente riconosciuto come uno dei maggiori esperti mondiali nel campo degli studi sulla cultura d’impresa. La carriera di questo autore è senza ombra di dubbio di tratto prettamente accademico: laurea in psicologia negli anni ’50, sotto l’egida teorica del cognitivismo, e ancora in psicologia sociale. Docente alla Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology (MIT), e ricercatore autorevole, con una produzione bibliografica assolutamente degna di nota.

Ma alla lettura dei suoi testi più significativi, non sfugge certamente l’evidenza di una vocazione tesa a superare i freddi banchi dell’accademia e delle attività seminariali, invero troppo spesso autoreferenziali, per approdare su lidi di dibattito ben più ampi. La natura marcatamente “supportiva” del suo approccio teorico trova salda conferma in uno dei suoi lavori di carattere più trasversale: *Lezione di consulenza (1992)*. Questo testo rappresenta uno dei più riusciti tentativi di caratterizzare l’attività consulenziale per una maggiore tensione verso l’equilibrio fra la teoria, senza la quale l’azione non troverebbe basi, e la prassi metodologica, alla quale si associa l’efficacia attesa da parte del cliente. Insomma questo libro spinge ad intraprendere un viaggio verso l’edificazione di una nuova e più matura visione del consulente come soggetto capace di attivare strati ulteriori di sguardo sull’organizzazione da parte della stessa; esercizio molto ben prodotto dall’autore che non si sottrae peraltro dal formulare pesanti critiche, sia verso l’approccio “commerciale” assunto generalmente dalla consulenza, che su quello bassamente consumistico del management, che troppo spesso ritiene di dover comprare soluzioni tout-court anziché modelli di pensiero nuovi.

Nell’introduzione di *Culture d’impresa*²⁹ Schein così si esprime:

Management vuol dire avere il controllo di qualcosa, non procedere in mezzo alla corrente. I manager prediligono i concetti processabili. Così, sfortunatamente, parecchi accademici e consulenti “vendono” concetti di cultura e teorie basati su questionari che producono numeri e profili, e che permettono di collocare l’organizzazione in ben ordinate scatole.

Questa frecciata velenosa corrisponde al pensiero più autenticamente teoretico di Schein che, pur teso a fornire elementi utili alla comprensione delle dinamiche culturali anche a vantaggio

²⁹ Edgar Schein, *Culture d’Impresa*, Cortina 2000. Questo testo, a cui rimando per una più compiuta lettura, viene preso a riferimento per l’illustrazione della teoria di Schein qui di seguito descritta.

dei manager aziendali, formula un monito a chi ritiene di poter ridurre la cultura ad un epifenomeno della più complessa vita organizzativa.

E' per questo che più oltre sostiene:

Non vi si troveranno (nel testo) "I tre passi per la perfetta cultura aziendale", ma si potrà guadagnare un po' di comprensione e qualche idea per essere in grado di affrontare in maniera più costruttiva i problemi della cultura nella propria organizzazione.

Schein parla di culture come di *Schemi* di elementi che interagiscono³⁰ che devono trovare un modo per essere decifrati, per permettere una compiuta comprensione della cultura. Schein non ha timore così di sostenere che si pongono le medesime difficoltà, in questo esercizio di decifrazione, sia che lo si indirizzi verso la comprensione della cultura di un nazione, che delle organizzazioni aziendali, ironizzando velatamente sulla moda manageriale di annunciare "cambi di cultura" epocali che suonano come inni alla banalizzazione.

Schein risponderà peraltro con l'impegno in prima persona alla critica (invero mai formalmente indirizzata) di astrattismo teorico sul quale si appollaiano i cattedratici che formulano prescrizioni, decidendo di calarsi nella veste di consulente. Questo suo coraggioso comportamento gli permetterà, da una parte di trovare conferme sulla tesi teorica da lui propugnata, e dall'altra di dimostrare la valenza dell'approccio consulenziale da lui fortemente auspicato.

Questa stringata premessa sull'autore e sui principi di base da cui muove, ci introducono alla lettura della sua opera, che ora propongo.

2. Che cos'è la cultura. Guadagno di uno sguardo più complesso.

Questa parte del modello di Schein rappresenta certamente il corpo fondamentale della sua teoria descrittiva. L'invito posto dall'autore a procedere oltre le sintetiche formule esplicative quali la cultura come "il modo in cui facciamo le cose da queste parti", o l'insieme "dei riti o rituali della nostra impresa", e ancora "i nostri valori fondamentali", si sostanzia nella elaborazione di un schema multilivello nel quale la cultura a tratti si vede, per molte parti si manifesta, ma soprattutto si "agita" al di sotto delle coscienze individuali.

Questo vuol dire che le proposizioni sopra citate restano valide (anzi lo sono ontologicamente) sole se attraversate da una linea concettuale di base che, a vari livelli su un continuum fra visibile e invisibile, parla del sé e della sua natura. Saper vedere e ascoltare questo discorso è il compito dell'osservatore della cultura aziendale.

La struttura di Schein si divide in tre livelli fondamentali:

PRIMO LIVELLO: GLI ARTEFATTI

Questo primo livello della cultura è rappresentato da tutti gli elementi visibili che si possono facilmente scorgere entrando in un'organizzazione³¹. Gli artefatti sono il costruito collettivo intorno al quale si esplica l'azione organizzativa, tesa a manifestare i propri connotati sia all'interno, nei confronti dei suoi membri, che all'esterno nei confronti di chi dell'organizzazione non fa parte. Dai modelli architettonici, alle prassi routinarie,

³⁰ Qui il riferimento alle nozioni cognitiviste è assolutamente evidente.

³¹ E' fin troppo banale però affermare che gli artefatti sono visibili solo ad occhi sensibili a questo approccio, altrimenti quello che si vede di primo acchito sono porte, stanze, uffici, divise.

all'abbigliamento, alla gestione degli spazi, tutto dice qualcosa, parla di come si è, ma senza dare riferimenti sul perché o sul cosa questo significhi.

Gli artefatti agiscono sull'impatto emotivo canalizzato dai cinque sensi che irrorano l'osservatore attento, di segnali tutti da codificare e comprendere.

SECONDO LIVELLO: VALORI DICHIARATI

A questo livello troviamo le dichiarazioni esplicite sulle strategie intraprese, sugli obiettivi posti, spesso supportati da documenti anche formali nei quali si dà conto dei principi etici che regolano l'attività aziendale.

Il rischio dell'osservatore, a questo punto, è quello di credere di essere in prossimità immediata della cultura, e di potersi spiegare anche gli artefatti del primo livello, collocando l'organizzazione nella troppo stretta fessura della "tipologia". Ma la verità è che i valori dichiarati sono più spesso delle forme di proposizioni che giocano il ruolo mondano che viene loro richiesto: quale organizzazione non dichiara oggi formalmente di credere nel lavoro di squadra, di essere orientata alla considerazione dei bisogni del proprio cliente e personale, o di essere dotata di forti convinzioni etiche? Solo la pratica clinica delle domande porterà alla luce le incongruenze che vi sono tra il dichiarato e le sue manifestazioni, rimandando ad altro luogo (ancora più in profondità) per la soluzione di queste, laddove si trovano le fondamenta della cultura stessa.

TERZO LIVELLO: GLI ASSUNTI TACITI CONDIVISI

Questo è il livello nel quale la cultura riposa adagiata sui valori, convinzioni e assunti appresi insieme, e che vengono dati per scontati fino a che l'impresa continua ad avere successo. Possono essere fatti risalire al fondatore il quale su questi ha impostato l'azione visionaria dell'organizzazione, ma con il passare del tempo ogni membro finisce per farli propri e insegnarli ai nuovi entrati³². La creazione più o meno latente della cultura nei suoi assunti si spiega quindi come un *processo congiunto di apprendimento*, campo teorico che meglio di altri accoglie l'intersezione di discipline, quali l'antropologia e la psicologia cognitiva e sociale.

Corollario di questa teoria, quindi, è che gli assunti operano in modo continuo senza che i membri ne siano in ogni momento consapevoli³³.

Questo livello quindi porta l'osservatore sul piano dell'interpretazione perché, come dice Schein:

“...essi (i membri) non potrebbero immediatamente spiegare cos'è la loro cultura più di quanto un pesce, se potesse parlare, saprebbe dire cos'è l'acqua.”

Possiamo ora proporre la definizione di cultura organizzativa che Schein avanza :

*“un insieme di **assunti di base** – inventati, scoperti o sviluppati da un **gruppo** determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di **adattamento** con il mondo **esterno** e di **integrazione** al suo **interno** – che si è rivelato così funzionale da essere considerato **valido** e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare, e sentire in relazione a quei problemi.”*

³² Anche questo aspetto richiama fortemente gli assunti cognitivisti quali l'obiettivo di apprendimento continuo nel quale il soggetto è costantemente impegnato.

³³ L'intuizione di Merton sembra trovare ulteriori conferme.

Oltre agli elementi descritti dal modello tripartito sopra esposto, la definizione di Schein porta in evidenza alcune dimensioni della cultura che è utile discutere prima di chiudere questa descrizione definitoria.

1. *LA CULTURA E' PROFONDA.* La cultura si caratterizza per la sua profondità più che per la sua articolazione e questo dice dell'impossibilità di manipolarla a piacimento. La cultura opera in ambiti e spazi che non sono controllabili dagli agenti in gioco, perché non visibili dagli stessi.
2. *LA CULTURA E' AMPLIA.* Il "gioco" della sopravvivenza, che è il motore di creazione della cultura, impegna i membri nell'apprendimento di dinamiche sia interne che esterne che si accrescono sempre più in funzione delle sfide incontrate e vinte. Voler tentare di comprenderle tutte come se si fosse di fronte ad un elemento monolitico rischia di rilevarsi un'operazione infinita e senza reale scopo.
3. *LA CULTURA E' STABILE.* Quando i membri sono raccolti intorno alla propria cultura la difendono da ogni attacco portato alla stessa. Questa è la "casa" comune che fornisce la dimensione di significato e stabilità, e ogni tentativo di inserirsi per modificare questi assetti crea paura e disorientamento, a cui i membri rispondono con resistenza e boicottaggio³⁴

La definizione di Schein, prospetta l'intera visione di base intorno alla quale ruota il modello di analisi culturale dallo stesso proposto.

La cultura è fondamentalmente vista come la sovrastruttura significativa che riveste e spiega l'azione, dotando di significato simbolico le scelte e le istanze dell'organizzazione. Quindi, in una forzatura schematico-temporale l'azione migliore è scelta in vista degli obiettivi e delle opzioni praticabili (in senso originario, quasi fondativo), e la cultura, che si forma a seguito dell'"efficacia" di queste scelte, si adagia sopra l'agito collettivo per denotarlo simbolicamente e portare su un piano trascendente l'azione stessa. La cultura realizzata finisce poi per appropriarsi essa stessa degli assunti così creati, per trascinarli in un fondo nel quale la coscienza collettiva non può più arrivare immediatamente, sottraendoli al rischio di manipolazione individuale.

Naturalmente il processo appena descritto non si gioca sulla tabula rasa di lockeniana memoria, ma su assunti più profondi che appartengono alla società nella quale l'organizzazione opera. Vi è già quindi una sovrastruttura significativa originaria che fornisce le opzioni operabili, anche le più pratiche, sulle quali l'organizzazione si muove in forma più o meno cosciente.

Schein affronta e cerca di definire questo concatenamento fra i livelli di significazione interni ed esterni all'organizzazione, proponendo una ulteriore schematizzazione tripartita.

Ricordando l'assioma sul quale si fonda il modello teorico di Schein, e cioè che la cultura è l'insieme di assunti taciti esito del processo di apprendimento congiunto, analizziamo quali aspetti sono coperti dalla cultura aziendale secondo la visione dell'autore.

³⁴ Questo è l'aspetto più spinoso del meccanismo legato ai processi cross-culturali che affondano proprio in seguito alle spinte centrifughe create dalle resistenze interne di gruppi ostili al cambiamento. Riprenderò meglio questo elemento più oltre inquadrandolo in un'analisi descrittiva che si poggerà sulle tesi di Turner circa la costituzione e permanenza di gruppi liminali chiamati da questo autore "communitas".

PROBLEMI DI SOPRAVVIVENZA ESTERNA

Il tema della sopravvivenza dell'organizzazione (e più in generale di ogni corpo sociale) ha costantemente indotto molti autori a ritenere la cultura come un elemento di connotazione e autodifesa particolarmente incidente. Questa, formulando le concezioni di base, traccia i "confini" fra l'organizzazione e il mondo, evidenzia per esclusione i pericoli e le opportunità, e indica le scelte operabili in vista del mantenimento in vita dell'organizzazione.

Gli assunti di base qui operano, silenziosamente, nella continua definizione di:

- *MISSIONE, STRATEGIA, OBIETTIVI.* Qui gli assunti taciti influenzano la fissazione di questi parametri di scelta agendo da codificatori di identità e percezione di sé da parte dell'organizzazione, che quindi muove le scelte possibili nell'ambito di questo tracciato di base e scarta quelle che si pongono in contraddizione con esso.
- *MEZZI: STRUTTURA, SISTEMI, PROCESSI.* Questo è il campo del socius organizzativo nel quale operano: struttura gerarchica, modelli di relazione, processi metodologici (riti?), entro i quali le relazioni si esplicano. Qui più che altrove si scorge la forza del connotato culturale, non tanto perché ogni organizzazione possa scegliere modelli organizzativi molto diversi rispetto ad altre (gerarchia orizzontale vs piatta, forte o debole burocratizzazione, ecc.), ma proprio per l'evidenza che ogni corpo sociale è teso a strutturarsi in forma, regole, comportamenti, che dicono della propria esistenza *hic et nunc*, nei confronti della quale il fuori si deve opportunamente rapportare. Gli assunti taciti, ancora una volta, generano il substrato definitorio, la catena dei significati assegnati agli schemi organizzativi del socius che quindi vanno oltre la mera organizzazione materiale diventando reale definizione del corpo sociale attivo.
- *VALUTAZIONE: IDENTIFICAZIONE DELL'ERRORE E SISTEMI DI CORREZIONE.* La valutazione è il processo entro il quale si porta a verifica la correttezza della propria organizzazione in vista dei fini. È il momento (in una accezione non strettamente temporale) della verifica dell'efficacia dell'azione organizzativa entro il quale si giocano i maggiori elementi di disequilibrio. Perché se da una parte, intendendo l'organizzazione orientata al raggiungimento dei soli fini istituzionali quali i risultati (economici, quote di mercato, ecc.), questi processi valutativi definiscono l'esito delle politiche aziendali, e quindi dovrebbero sostanzialmente essere elementi oggettivi di efficacia oppure no, dall'altra assumendo la prospettiva culturale come finora fatto, questi dati, spesso, danno inizio a fasi di disagio, proprio perché la cultura stessa rischia di essere messa in discussione nella sua efficacia. Data poi la natura inconscia di questi aspetti l'organizzazione potrebbe addirittura maturare meccanismi interni che Schein riassume nella locuzione di "cultura della colpa", tesi a individuare l'errore nel soggetto anziché nel sistema, rimuovendo così la tematizzazione dell'incidente sulla cultura stessa.

PROBLEMI DI INTEGRAZIONE INTERNA

Questa categoria ricomprende tutte le dinamiche sottostanti la "vita" interna dell'organizzazione. Ogni corpo sociale, definito il sé e tracciato il confine fra questo e il suo diverso, l'Altro esterno, assume comportamenti, relazioni, prassi che permettono lo svolgersi delle attività in un equilibrio interno, costantemente ricercato.

Vediamo le categorie richiamate da Schein:

- *LINGUAGGIO, CONCETTI COMUNI.* Nel corpo sociale, nel nostro caso l'organizzazione, il linguaggio è fondamentale al fine di sviluppare cooperazione, divisione dei compiti, ma anche di comprendere gli schemi valoriali e mitici ai quali ci si ispira. Va qui precisato che “linguaggio” non coincide che in minima parte con “lingua”.
Il linguaggio usa la lingua, in una logica di rapporto ontologico fra significato e significante dato, per cui il linguaggio veicola messaggi che possono andare ben oltre la semantica o l'etimologia stretta. Come in una società più ampia, l'organizzazione ha un linguaggio comune ad uso collettivo, ma che si arricchisce di ulteriori sfumature di significato a secondo delle sub-culture che l'organizzazione produce per effetto della strutturazione che si dà. Quindi se una procedura, o comunicazione, o anche uno stile di abbigliamento, parlano un linguaggio fruibile e decodificabile da tutta l'organizzazione, si avrà altresì il caso, per esempio, di un reparto tecnico che assumerà profili di linguaggio ulteriori e specifici che solo quel sotto-gruppo saprà comprendere. Questa considerazione ci porta alla seconda categoria proposta da Schein.
- *CONFINI E IDENTITÀ DI GRUPPO.* Una organizzazione, così come la società, si differenzia in sotto-gruppi organizzati in considerazione dei sotto-obiettivi ad essi assegnati. Non si tratta di altri corpi sociali nettamente distinti, ma di sub-culture capaci, in casi particolari, di esprimere delle note di differenziazione anche marcate. Si osservano, in alcune aziende, intere divisioni o reparti che possono essere analizzate per profili culturali ulteriori: si pensi ai reparti di ricerca e sviluppo che, con la loro forte connotazione creativa e know-how elevato, si presentano come delle composizioni con caratteri di forte auto-percezione di status. O anche i nuclei tecnico-operativi di aziende che operano in settori ad alto rischio (estrattive, manipolative di elementi chimici), nelle quali lo spirito di corpo si spinge fino a livelli di indipendenza quasi totale dal resto dell'organizzazione. Questa segmentazione si comprende se rammentiamo l'ottica che sottende i concetti fin qui espressi: l'organizzazione non vive di totale autonomia valoriale, ma si inserisce in un contesto sociale che già pre-assegna significati e limiti di dimensione culturali. Così se la sub-cultura è “sub” di qualcosa, della cultura aziendale nel suo complesso, anche quest'ultima si può dire “sub” di un altro livello culturale superiore. Quindi vi sono certamente assunti taciti di primo livello e altri ulteriori a tutti i livelli in cui si possono rinvenire sub-culture attive e dinamiche.
- *LA NATURA DELL'AUTORITÀ E DELLE RELAZIONI.* Gli status, le prerogative formali, e le leadership di vario rango, definiscono e sono definite dalle relazioni effettivamente operanti. Queste ultime sono l'effetto delle credenze, convinzioni, e degli assunti taciti intorno alla assegnazione di senso che alle varie componenti relazionali vengono attribuite. Gli assunti dicono il grado di confidenza, di formalità, di profondità che devono connotare i rapporti interni. Il tipo di forma assunta e ritenuta appropriata deve essere praticata da ognuno in uno spirito di conferma continua delle relazioni e proforme sottostanti. Assume così un alto valore dissacrante, per esempio, utilizzare il “tu” in organizzazioni molto formali e con gradi di bassa confidenza, come paradossalmente il “voi” in organizzazioni che ritengono la familiarità un valore proprio di quella micro-società.

- *ASSEGNAZIONE DI PREMI E STATUS.* I premi rafforzano la cooperazione essendo quegli elementi confermatrici che valutano l'apporto di ognuno. In una organizzazione con un certa mobilità interna l'assegnazione di status opera anch'esso come meccanismo premiante per il soggetto, e come modello di ruolo entro il quale ogni individuo può intravedere il proprio percorso futuro. Gli assunti taciti tracciano, anche qui, le caratteristiche tipizzanti questi processi interni, assumendo come valore, più o meno marcato, l'apporto individuale entro la dinamica sociale.

ASSUNTI DI BASE PIU' PROFONDI

Questo terzo gruppo di assunti permette di astrarsi dall'organizzazione come ente per inquadrarla nel contesto culturale alla quale afferisce. Come spesso ho avuto modo di dire lungo il corso della presente trattazione, la cultura di un'organizzazione si fonda essa stessa su degli assunti ulteriori di base, che sono il portato della società più ampia nella quale essa opera. Il quadro che si forma è quindi multilivello: gli assunti di base della società generano l'entroterra al quale gli enti di vario tipo si ispirano, e questi ultimi rappresentano gli artefatti di questa cultura madre che li crea. A loro volta gli enti si dotano di assunti propri, ulteriori rispetto a quelli di primo livello e coerenti con essi, per poi procedere a creare i propri artefatti. Insomma l'organizzazione è per la società quello che un reparto, o divisione, è per l'azienda: una sub-cultura.

Schein quindi invita a portare l'analisi oltre la sfera organizzativa, per comprendere che l'azione e gli stessi assunti taciti si ispirano a visioni di base su:

- *LE RELAZIONI DEGLI ESSERI UMANI VERSO LA NATURA.* Le convinzioni maturate da una civiltà circa il proprio spazio nell'ambito della natura connota fortemente le visioni interne alla organizzazioni. Senza richiamare, come fa Schein, le differenze di approccio fra occidente e oriente, spesso polarizzate in questo senso, si può riflettere, ad esempio, sulle diverse politiche intraprese da aziende con riguardo al rispetto ambientale in termini di impatto su di esso. Sappiamo bene come questo tema assuma oggi toni di propaganda e retorica imprenditoriale anche puerile, ma vi è l'evidenza di paesi, quali le economie nordiche, che già da tempo sono impegnate nel campo di uno sviluppo sostenibile che va ben oltre i riconoscimenti e certificati molto in uso oggi. Le diverse sensibilità delle singole realtà organizzative trovano riscontro in una "mentalità" nazionale che mette, o meno, a tema questo aspetto.
- *LA NATURA UMANA.* Questo è certamente uno degli assunti fondamentali e più delicati, che si intreccia con un'etica sempre in movimento sui limiti e le potenzialità dell'utilizzo, più o meno intensivo, dell'umano in tutti i suoi aspetti. L'"idea" sulla natura umana, fra bellezze e bruttezze, nasce a livello di coscienza collettiva in uno spazio culturale sovranazionale, di civiltà, e pervade il sentito comune. Filosofia, antropologia, scienza e letteratura hanno fornito elementi di riflessione sui quali si sono basate le civiltà nei loro assunti di base. E' quindi del tutto inevitabile che anche a livello di organizzazione, si formulino degli assunti che su questo solco procedono alla definizione di comportamenti coerenti (e, laddove non lo fossero, sarebbero riconosciuti come dissacranti la norma morale ad essa legata)³⁵.

³⁵ Basti pensare alla formulazione di McGregor sui due idealtipi di lavoratori: uomo X e uomo Y, indolente e passivo il primo, operativo e creativo il secondo. La categoria dialettica su cui poggia questo modello opera sul campo duale significativo tipicamente occidentale, hegeliano.

- *LA NATURA DELLA REALTÀ E DELLA VERITÀ*. La società fornisce indicazioni e parametri al fine di comprendere e codificare la realtà e la verità.
Se è pur vero che molti filoni di pensiero hanno fortemente criticato le visioni apodittiche proposte da certe filosofie, religioni, e dalla scienza, invitando a relativizzare³⁶, è altrettanto vero che, nella continua ricerca di senso in cui l'uomo è impegnato, questi parta da considerazioni collettivamente messe a tema: sia per allontanarsene, che per confermarle.
L'organizzazione, l'azienda, vive in questo spazio di dibattito continuo ed essa stessa si orienta nell'ambito delle opzioni possibili fra pragmatismo e idealismo, maturando dentro queste categorie (sfumate da un continuum fra di esse), le proprie convinzioni e azioni conseguenti.
- *TEMPO E SPAZIO*. Muovendo dalla più generale dicotomia di pensiero fra tempo come movimento lineare o circolare, si arriva fino alla definizione valoriale di tempo come: risorsa limitata, denaro, unità di tempo, opportunità, "luogo" individuale o collettivo. Il tempo può essere così misurato, assegnato, comprato, in una visione occidentale di mercato nella quale il tempo definisce la produttività e il guadagno. Nell'ambito della stessa molti sono gli approcci che definiscono elementi quali la puntualità, la pianificazione, le stesse relazioni che nel tempo si svolgono.
Lo spazio è poi quello sia fisico che simbolico come luogo in cui si svolge qualcosa. Tutti e due questi elementi assumono valore simbolico molto alto anche nelle organizzazioni che su questi improntano metodi, regole, procedure, ma anche momenti di aggregazione e di sviluppo di idee.

Questa classificazione proposta da Schein va considerata nella sua totalità come descrittiva della dinamica culturale di una organizzazione. Questa si dota di assunti che le premettono di definirsi come entità con un Sé e un rapporto con l'Altro. Altri assunti permettono lo svolgersi di dinamiche interne codificando linguaggi, simboli e credenze che, diventando comuni, sviluppando ulteriormente quel senso di auto-percezione. Gli assunti della terza categoria riconnettono l'organizzazione con il suo contesto, fornendo le basi etico-filosofiche che la cultura organizzativa assume e rielabora nella propria cultura individuale.

3. Analisi critica del modello: approccio etnografico e cognitivismo

Schein, come abbiamo visto, offre una solida base teorico-descrittiva delle dinamiche culturali, ma anche una "metodologia" molto pragmatica di intervento sulla quale non mi soffermerò a questo punto del presente saggio. Non per abbandonarne definitivamente l'apporto, (recuperandolo parzialmente quando mi avvicinerò all'analisi delle dinamiche intervenienti nei processi di switch culturali, quali le fusioni o i processi di revisione culturale indotti), ma per ragionare, al momento, sul dato teorico che il modello consegna alla disciplina.

Fin qui è molto chiara la proposta teorica di Schein: innanzitutto concepire la cultura organizzativa come un elemento con alta complessità, sia in termini di ampiezza, che di profondità. Non si tratta di una semplice leva gestionale, ma di una condizione di "esistenza" dell'organizzazione, e come tale non quantificabile, operabile, manipolabile a piacimento con

³⁶ Lo stesso cognitivismo weickiano postula la "costruzione" di significati ad opera del soggetto.

esiti attesi pacifici. Questa complessità, d'altro canto, è essa stessa condizione essenziale perché la cultura operi come identificatrice e protettrice del corpo sociale che avvolge.

Questo primo postulato allontana ogni possibilità di consegnare la materia (che materia non è!) nelle mani di un management inconsapevole e non rispettoso di questi limiti ontologici.

Inoltre, teoria ed elaborazione dell'analisi si nutrono di un modello di azione investigativa mutuata dalla pratica antropologica moderna e, più nello specifico, dall'approccio etnografico promosso dalla rivoluzione disciplinare funzionalista. Solo camminare nei corridoi e visitare gli uffici può permettere di cogliere gli artefatti predisposti da quella cultura, come solo l'intervista può far emergere, quali sono i valori dichiarati e le prassi rituali metodologiche in uso. Insomma la raccolta dei dati dall'"interno" risulta per Schein, come per Malinowski all'epoca della ridefinizione della disciplina antropologica, essenziale alla formulazione di un anche minimale quadro della situazione. Solo l'approccio diretto con i membri dell'organizzazione può far procedere quest'indagine di decifrazione. Il metodo clinico è per Schein l'unico capace di spalancare le porte verso il centro nevralgico della cultura, al quale nemmeno ai membri stessi è dato libero e immediato accesso (il back-ground psicologico dell'autore nei suoi assunti teorici e metodologici si esprime in tutta la sua evidenza in questo approccio).

Fare domande quindi: sulle cose che hanno valore, sul pensiero e le convinzioni, per esplicitare i dati extra-sensibili che sottendono all'azione dei soggetti in quella specifica organizzazione.

Il passo successivo è l'interpretazione di questi dati per poter arrivare oltre il visibile, nella profondità dello spazio fra cosciente e inconscio dove hanno sede gli assunti taciti.

Questi possono essere decifrati solo con metodo clinico, interpretativo, attraverso lo studio degli spazi lasciati vuoti dalle incongruenze fra i valori dichiarati e le pratiche effettive. Così come Lacan, che proponeva di leggere il detto inconscio attraverso la lettura dei vuoti di senso da cui traspare la parola profonda, così l'osservatore di cultura organizzativa deve scorgere gli assunti taciti fra le pieghe delle incoerenze, contraddizioni, che gli si pongono davanti.

Certo non si può non riconoscere che l'uomo, o meglio il corpo sociale organizzativo, a cui Schein fa riferimento, è cognitivamente impegnato a costruire (gli artefatti), a manifestare (i valori dichiarati) e a praticare la cultura (assunti taciti). Non che questa non si dia anche a livello di sentimenti, tutt'altro, ma la definizione di Schein parla di "adattamento", di "apprendimento", di "trasmissione" di questi assunti ai nuovi entrati, introducendo termini su cui l'epistemologia cognitivista fonda la propria dialettica.

Questo allineamento ad un approccio psicologico ben preciso definisce il solco teorico entro il quale si può (volendolo) innestare la teoria scheiniana che in effetti non evoca mai la dicotomia classica conscio/inconscio, ma manifesto e latente semmai, termini che rimandano ad un conscio profondo, più che ad un inconscio completamente inaccessibile di stampo freudiano.

Questa sostanziale differenza nei postulati epistemologici che formano la base teorica del modello di Schein, gli permettono di non rimanere incagliato nelle trame in cui un certo psicologismo antropologico cadde prima degli anni '50³⁷, e potersi invece muovere nel campo tipico dell'analisi entro-antropologica: della cultura come elemento che supera l'individuo e le sue condizioni individuali, estranianti, condizionanti e inconsapevoli, e si manifesta come una dinamica collettiva di lettura del reale percepito, codificato, e nella predisposizione di comportamenti e azioni che pescano in un elemento simbolico comune a cui l'intero corpo sociale si ispira.

³⁷ Mi riferisco alle teorie psico-antropologiche promosse, fra gli altri, da Ruth Benedict, di cui parlerò più estesamente oltre.

Quarto Capitolo

L'antropologia Culturale: Alla ricerca dei Tools necessari

1. Antropologia culturale: piccolo compendio della disciplina

Un compendio completo della disciplina antropologica che si rispetti è solito indicare in Erodoto il fondatore della riflessione intorno all'uomo sociale. Pensatore e ricercatore poliedrico, Erodoto si è cimentato nella fatica di raccogliere elementi utili a tessere un discorso uniforme sull'evoluzione e cammino dell'uomo nella sua avventura storica, fornendo ai posteri, oltre alle informazioni storiche, anche un "modello" di approccio olistico della ricerca, su cui tutta l'antropologia e l'etnografia culturale, oltre che la pratica storiografica, poggiano ancora oggi.

Invero però, l'istituzione della disciplina, sia nelle intenzioni scientifiche che nelle prassi di analisi, si opera nella seconda metà dell'Ottocento, nel pieno clima di fervore attivato dalla filosofia positivista e dalle teorie evoluzioniste. In questo contesto marcatamente pragmatico e di costante ricerca di elementi di spiegazione a carattere universale, sia su temi fisico-biologici, che filosofici, la disciplina antropologica non poteva che nascere con lo statuto di scienza dello studio dell'evoluzione della cultura umana, nella sua estensione temporale e spaziale.

Il quesito a cui gli antropologi evoluzionisti tentavano di dare risposta era quello dell'origine: della religione, delle famiglie, delle strutture economiche, in una visione di sviluppo lineare ed evolutivo della storia.

Herbert Spencer (1820-1903), autore fra i più eclettici e produttivi del pensiero evoluzionista, non esitò a sottoporre a tutti la "evidente" analogia che vigerebbe fra lo sviluppo biologico delle specie animali e quello sociale e culturale dell'uomo: progresso e miglioramento sono leggi universali del cosmo a cui rispondono tutti gli esseri viventi.

Unitamente alla mitizzazione del *modus vivendi* del primitivo di rousseauiana memoria, ed alle romantiche visioni legate alle pratiche di stregoneria e promiscuità sessuale, si formalizzava la prassi di individuazione e classificazione temporale di fasi, universalmente valide, attraverso cui l'umanità, in gradi e tempi diversi, sembrerebbe essere passata.

Lewis Morgan (1818-1881) fu fra i primi a cimentarsi nella pratica classificatoria, sostenendo che la via verso il progresso che la specie umana attraversa nel suo cammino cultural-evolutivo si sostanzia in passaggi determinati dall'invenzione di una tecnologia innovativa capace di indurre il guadagno allo stadio successivo. Il percorso quindi prevede passaggi dalla fase *Selvaggia* a quella *barbara*, ed in fine da questa a quella *civile*.

Il dibattito interno alla disciplina produrrà, nella seconda metà dell'800, l'instaurarsi di scuole che praticheranno approcci teorici diversificati. Le due scuole maggiori sono quella americana e quella inglese. La prima predilige il concetto di cultura e il suo campo di indagine verterà, fin da subito, sulla ricerca degli elementi strutturanti una data cultura quali: conoscenze, concetti e significati condivisi. La seconda, pur non rinunciando all'analisi della dinamica culturale, porrà un maggior accento sulle strutture di organizzazione sociale, studiandone gli scopi istitutivi e le interazioni.

Una prima definizione di cultura è quella proposta da Tylor (1832-1917), esponente di spicco della scuola inglese, che nel suo testo fondamentale *Cultura primitiva* (1871) la definisce come:

“quell’insieme complesso che include il sapere, le credenze, l’arte, la morale, il diritto, il costume, e ogni altra competenza e abitudine acquisita dall’uomo in quanto membro della società”.

Anche Tylor proporrà, nell’ambito dei suoi studi sulle fasi di sviluppo delle religioni, una classificazione temporale che comprende il manismo (culto dei defunti), il feticismo, il politeismo e infine il monoteismo.

Come contrappunto al paradigma evoluzionista, si erse la prospettiva diffusionista che postulava la possibilità teorica di una mimesi culturale attraverso le migrazioni e gli scambi commerciali. Gli studiosi di questo filone ritenevano che la cultura madre nascesse in un’ area geografica ben precisa per poi irradiarsi tutta intorno. Questa prospettiva teorica venne chiamata: teoria dei “cerchi culturali”.

Franz Boas (1858-1942), tra i fondatori della scuola americana, muovendosi nell’ambito dell’approccio teorico diffusionista, fu il principale detrattore delle teorie evoluzioniste in campo antropologico. Con il suo lavoro dal titolo *I limiti del metodo comparativo dell’antropologia* (1896) portò l’attacco più sistematico alla dottrina antropologico-evoluzionista, minando l’egemonia del filone e dichiarandosi nemico di ogni teorizzazione estrema.

Boas si fece fautore di un metodo analitico detto *particolarismo storico*, attraverso il quale l’autore riteneva di poter dare conto delle diverse evoluzioni culturali nelle loro singolarità. Per questo autore la cultura era da intendersi come l’insieme dei modelli di pensiero e azione, sviluppati e accettati da una determinata società in un particolare momento storico. L’obiettivo dell’etnologia era dunque quello di rinvenire le cause storiche di determinazione dei diversi tratti culturali propri di una certa popolazione.

La scuola francese trova in Durkheim (1858-1917) il suo esponente e capostipite più autorevole, il quale, ereditando l’approccio prasseologico di Boas sull’analisi dei fatti umani concreti, praticherà un proficuo matrimonio fra gli studi sociologici e quelli etnologici, in una visione unitaria dei popoli primitivi e civilizzati. Il paradigma teorico di Durkheim, che si inquadra nel movimento funzionalista, evoca solo sottilmente il processo evoluzionistico delle società, inquadrandolo più in un’ottica di analisi statico-comparativa fra diversi modelli di struttura sociale. Muovendo dalla nozione di solidarietà, intesa come coscienza di appartenere ad un corpo sociale e di condivisione delle norme fondamentali, il sociologo propone due idealtipi, denominati *Solidarietà meccanica* e *Solidarietà Organica*, dove il trade-off fra i due modelli è generato dal diverso livello cooperativo e dal grado di libertà personale (fig. 4)³⁸

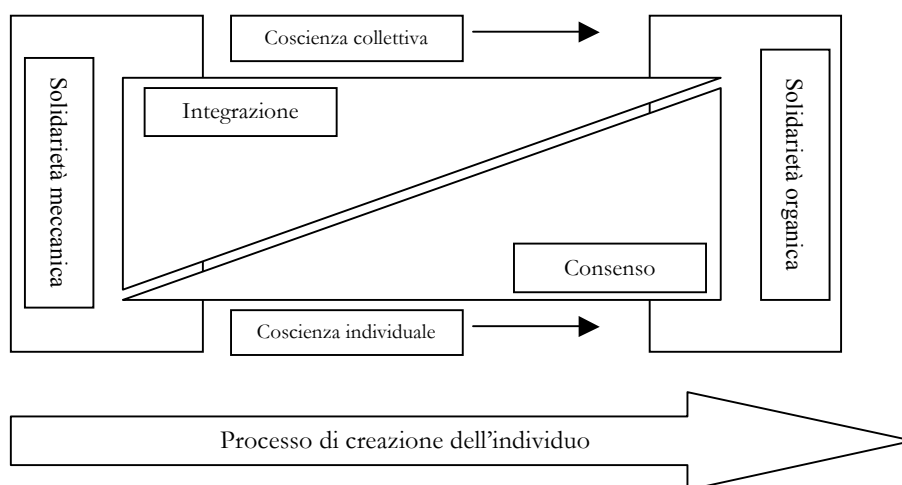


fig. 4

³⁸Enzo Rutigliano, *Teorie sociologiche classiche*, Bollati Boringhieri, Torino 2001

Questo approccio traccia, fra le righe, una sostanziale differenziazione fra i concetti di comunità e società già operata da Tonnie: nel primo il corpo sociale si presenta altamente indifferenziato e le relazioni sono meccanicamente date dalla sostanziale somiglianza fra le entità; la seconda si presenta frazionata e suddivisa funzionalmente in parti che, pur individualizzandosi, puntano alla unità di intenti. La cultura della comunità è quindi un elemento monolitico in cui tutti si riconoscono per discendenza e appartenenza meccanica. La cultura di una società è invece in continuo movimento e si forma dalla ininterrotta mediazione fra le istanze degli enti che la compongono.

Lo studioso, inoltre, consegnerà alla disciplina una teoria generale dei fenomeni religiosi, che intravedeva nelle pratiche fortemente normativizzate e nelle strutture gerarchiche religiose derivanti, una modalità di controllo del potere sociale sugli individui.

Siamo agli inizi del '900 e Marcel Mauss (1872-1950), nipote di Durkheim, suggerirà l'unione interdisciplinare avviata dallo zio con un *Saggio sul dono*, in cui porrà l'accento sulla cosiddetta *legge della reciprocità e dello scambio* come regola sociale fondamentale.

Nei primi anni del '900 la vitalità della disciplina raggiunge i suoi massimi livelli con l'elaborazione della teoria funzionalista, nella quale si inquadra l'apporto di Bronislaw Malinowski (1884-1942).

Il filone funzionalista opera una sostanziale rivoluzione di carattere analitico, privilegiando la ricerca sul campo e l'osservazione diretta dei fenomeni culturali.

Gli studi di Malinowski infersero ulteriori colpi alla ormai claudicante prospettiva evoluzionista, dimostrando inattendibile il postulato fondamentale della teoria stessa: l'azione in vista dell'utilità. Lo studioso, attraverso la sua ricerca attiva presso i popoli Melanesiani, dimostra che l'azione sociale si inserisce in un complesso contesto di tradizione, che non può quindi essere ridotto alla sola dimensione socio-economica. Inoltre fa piazza pulita degli stereotipi sulla promiscuità dei primitivi in un testo, *La famiglia tra gli aborigeni australiani*, nel quale evidenzia come la pratica sessuale e matrimoniale segua dei precetti normativi molto stretti e tutt'altro che "istintivi".

Sarà poi con il lavoro *Una teoria scientifica della cultura* che Malinowski formalizzerà il pensiero funzionalista, raccogliendo la definizione di cultura già fornita da Tylor nell'accezione di insieme complesso, ma intendendolo, ora, come un "tutto integrato" in cui ogni istituzione culturale assolve a compiti (funzioni) ben precise, in considerazione della necessità oggettiva di rispondere a dei bisogni gerarchicamente strutturati.

Altro fondamentale filone teorico è quello elaborato da Claude Lévi-Strauss (1908-2009), il quale muovendo dagli studi di De Saussure sulla linguistica strutturale, concepisce delle connessioni fra l'antropologia e la semiologia, arrivando a definire una teoria generale del significato.

Una ulteriore base teorica alla quale l'autore si ispira è quella promossa da Durkheim, il quale ritiene di ravvisare una forma di rappresentazione inconscia collettiva culturalmente condizionata che risponde ad una necessità di sistematizzazione dei dati sensibili scaturenti dell'esperienza umana.

Secondo Lévi-Strauss non esiste un'azione meramente istintiva, e tanto meno un pensiero prelogico, come aveva sostenuto Lucine Lévi-Bruhl, ma forme di articolazione razionali nel mito come nella matematica. I fenomeni empirici quindi non spiegano da soli la struttura sociale, essendo solo una delle manifestazioni possibili. Il significato dei fatti sociali va quindi considerato nell'ambito delle regole e delle relazioni nelle quali si esplicano. I modelli di comunicazione, sia linguistici (messaggi) che economici (scambio) e matrimoniali (relazioni di affinità), si inseriscono in un gioco in cui le relazioni si danno all'interno di una struttura di

significato che salda le interdipendenze fra loro. La struttura così concepita non rappresenta la forma, ma:

“il contenuto stesso, colto in una organizzazione logica concepita come proprietà del reale”.

Il filone strutturalista ha invaso campi e discipline creando una rivoluzione teorica di cui, ancora, non si sono del tutto abbandonati gli elementi fondanti.

Gli anni '40 e '50 si sono caratterizzati anche per elaborazioni teoriche che vedevano i concetti di cultura e personalità individuale intrecciarsi fittamente. I promotori di questo approccio, fra cui Ruth Benedict (1887- 1948), ritenevano che la cultura fornisse una sorta di impulso continuo praticato sull'individuo fin dai primi anni di vita, fino a creare, nello stesso, una interiorizzazione inconscia dei precetti, usi e costumi, che gli forniranno gli elementi stessi della propria percezione individuale ed esistenziale.

Dagli anni '70 l'antropologia culturale attraversa una fase di quasi-vuoto teorico.

Da più parti si sono contestati il metodo d'analisi fondato precipuamente sull'affidabilità degli informatori e sulla capacità degli etnografi di “leggere” le culture indigene, capacità resa meno efficace anche dal presupposto per cui la presenza massiccia di studiosi insediati nelle comunità, e, soprattutto, il pressante interscambio economico e culturale, abbiano influenzato e, a volte, stravolto gli equilibri culturali originari (come predetto da Kant e ribadito dalla fisica quantistica di Heisenberg: l'osservatore e l'atto stesso di osservare non potevano non influire sull'oggetto osservato, in parte, cambiandolo). Non di meno i diari postumi di Malinowski, nei quali lo studioso si lasciava andare a sfoghi a volte volgari e insofferenti nei confronti delle popolazioni da lui osservate, infersero un duro colpo all'autorevolezza dell'antropologia sul campo.

Sulla base di questo profondo ripensamento della disciplina stessa, si è sviluppato un orientamento definito: antropologia simbolica.

Uno dei due fondamentali approcci legati a questo nuovo orientamento è denominato *antropologia interpretativa*, promossa da Clifford Geertz, il quale propone di interpretare le culture come fossero dei testi, partendo dai simboli praticati nella vita quotidiana: attraverso questa lettura è possibile comprenderne i valori, gli orientamenti e le regole culturali di una società. Di qui il corollario prasseologico che si fonda ora sulla pratica della traduzione e interpretazione per meglio comprendere le culture, in un movimento continuo fra l'interpretazione “interna” da parte dei nativi, che si integra a quella “esterna” dell'antropologo che opera come metodo comparativo.

La seconda prospettiva è quella proposta da Victor Turner, di cui diremo meglio oltre. Qui basti dire che Turner elabora il concetto di *“dramma sociale”* nel quale si consumerebbe uno strappo caratterizzato da fasi di rottura e reintegrazione, le quali sono accompagnate da rituali che sanciscono il valore dei simboli interconnessi.

Le due prospettive appena citate si caratterizzano per aver rotto definitivamente con le grandi tradizioni teoriche a base universalistica e per aver aperto le porte agli approcci post-moderni.

Quest'ultimi sostengono che non esiste una scienza etnologica esatta e che non possono esistere modelli teoretici in grado di dare conto, in modo univoco, della complessità dei fatti. Gli apporti più significativi divengono così quelli di autori che mettono sotto la lente di ingrandimento proprio la cultura occidentale e dominante, a tratti criticandone l'abuso di potere che, attraverso le discipline scientifiche, si è consumato ai danni dei popoli del mondo, e a tratti leggendo nella tecnologia e proliferazione dei mass-media forme di ritualità tutt'altro che post-primitive.

Pensatori come James Clifford, e lo stesso Clifford Geertz, attraversando la sociologia, la filosofia e l'antropologia, interpretano il post-moderno come la fine delle grandi narrazioni

avente come oggetto l'Altro. Questi diviene una mera proiezione dell'antropologo e, conseguentemente, la Cultura, come veicolo di queste narrazioni, risulta definitivamente superata. Clifford propone così la nascita di una antropologia dialogica, dove il testo diviene il frutto dell'incontro fra osservatore e osservato.

Altri importanti apporti sono stati prodotti da studiosi quali Jacques Derrida, Jean Baudrillard, Marc Augé, Jean-François Lyotard, Richard Sennet, che hanno principalmente sviluppato temi legati alla natura decadente della cultura contemporanea.

2. Il rito: ragion d'essere e dinamica

Con il termine rito si intendono tutti quegli atti, insieme di atti, strettamente codificati, che vengono eseguiti nell'ambito di una collettività omogenea, allo scopo di commemorare la propria storia mitica, rinsaldando il gruppo intorno all'evento. In questo contesto di definizione l'omogeneità del gruppo consta nella caratterizzazione assunta dal corpo sociale nel quale il rito viene eseguito: collocazione temporale e geografica, racconto mitico nel quale viene inquadrato il rito rievocatore, status e strutture di relazione dei soggetti fra loro, spazio socio-culturale nel quale il rito si esplica.

Il rito deriva dal mito e dalla surcodificazione della realtà che questi propone alla società aderente. Il mito fonda tutta l'azione del corpo sociale, indicando elementi quali: il principio delle cose, i valori e le norme che improntano le azioni, le chiavi interpretative che formulano la catena dei significati condivisi. I riti si pongono come elementi microcosmici che, per la loro natura trascendentale, sono capaci di rimandare alla visione macrocosmica e mitica. Attraverso la commemorazione simbolica fatta di gesti, parole, silenzi, il rito connota questi atti materiali di alto valore simbolico fino a trascenderne la materia intrinseca e rimandare al principio primo.

Questa formula esplicativa è altamente intuitiva e a portata "d'occhio" anche a noi moderni: basti considerare le pratiche religiose a noi molto vicine con i loro sacramenti, funzioni, liturgie, le quali risulterebbero del tutto inesplicabili se avulse da una escatologia che ne saldi e unifichi i significati in una visione di insieme trascendente.

Ma si può tentare il salto disciplinare e uscire dalla dinamica prettamente religiosa riconoscendo come le stesse visioni sociali di carattere universale che hanno, anche simultaneamente, attraversato questo secolo, quali il socialismo, più o meno marxista, e lo stesso capitalismo, "praticano" (praticavano) gesti, parole, segni che, fuori dall'impianto teorico al quale si richiamano, sarebbero "vuoti movimenti".

Nel prosieguo del presente saggio sostituirò spesso il termine Mito con quello di Cultura, cercando di significare il meglio possibile il tratto altamente mistico che quest'ultimo concetto assume anche in ordine ai processi che noi consideriamo assolutamente desacralizzati e razionali, quali quelli afferenti alla categoria economica e sociale odierna. Praticherò quindi, senza velleità dissacranti, la sostituzione terminologica considerando i due termini "secolarmente equipollenti".

La prevalente letteratura interdisciplinare, etno-antropologica, sociologica e psicologica degli ultimi cento anni, è concorde nel postulare degli assiomi di carattere universale in ordine ai caratteri strutturali del rito.

Li analizziamo velocemente:

A. Lo Spazio

Lo spazio qui considerato struttura i confini sia di tipo fisico-geografici, che di ambito sacro-sociale, nel quale il rito viene: insegnato, contestualizzato, esplicito (drammatizzato), tramandato.

Lo spazio è così il luogo materiale nel quale si svolge la pratica del rituale, ma anche, e soprattutto, lo “spazio” nel quale il mito, a cui il rito si richiama, sancisce la catena di significati e rimandi.

Lo spazio è il luogo dell’assemblamento sociale nel quale i membri si incontrano fisicamente e metafisicamente in vista della evocazione.

B. Il Tempo

Il tempo considera gli aspetti reiteranti del rito, in origine strettamente legati al flusso e movimento della natura, nei confronti della quale l’uomo cercava di uniformarsi e/o emanciparsi. In questo eterno ritorno delle stagioni, movimenti astrali, l’uomo sanciva la propria appartenenza al ciclo vitale e, in ragione di questo, anche la sua immortalità di fondo.

Non sfugge, nel voler attualizzare il concetto di rito, quanto il tempo sia la dimensione più effimera nelle pratiche rituali odierne. Il tempo oggi viene venduto, consumato, perso, tecnicizzato, meccanizzato, e soprattutto radicalmente sganciato dalla sua primigenia unità di misura che fu la natura, assumendo così una struttura aciclica e sottoposta ai ritmi della produttività sociale, anche quando questi sono totalmente antagonisti a quelli della natura.

Il tempo, non più dato come elemento imprescindibile, diviene opzione del quale il rito moderno si appropria per fini strumentali.

C. Il Modo

Il Modo può essere considerato l’elemento caratterizzante la ritualità del singolo gruppo o corpo sociale. Considera il :

- ❖ *Segno* evocatore, con il quale si innesta il rito nella dimensione mitica alla quale rimanda (es. l’eucaristica del rito cattolico; progetto di fusione fra imprese)
- ❖ *Gesto* rituale, con il quale il segno si evoca materialmente (es. il momento dello spezzare il pane; la presentazione del piano di fusione)
- ❖ *Contatto* rituale, che implica la necessaria mediazione che il “corpo” dell’officiante esplica fra la materia e la natura simbolico-trascendente che questa incorpora; per mezzo di lui estesa a tutti gli altri (es. l’atto di spezzare il pane; implementazione dei processi di reengineering previsti dal piano di fusione)

E’ assolutamente evidente quanto la dimensione aggregatoria risulti essere la componente fondamentale del movimento ritualistico, sia in ordine all’istanza memoriale di cui viene caricato il momento, a cui ogni membro del corpo sociale si deve sottomettere per continuare ad esistere come individuo nel gruppo, sia in ordine alla funzionalità pratica di cui il rito è intriso con le sue corporeità gestuali surcodificanti.

In ultima istanza il rito parte dal socius, lo trascende in un'elevazione parossistica, per poi tornarvi; intorno a questo movimento circolare il gruppo si assembla, conforta, conferma, salda.

Si comprende bene quindi come la ritualità abbia sempre accompagnato le "fasi" di vita dell'individuo nel gruppo, e del gruppo nel socius da esso rappresentato.

Non di meno lo sviluppo del soggetto si caratterizza per una serie altamente strutturata di riti che ne scandiscono l'evoluzione nel corpo sociale che così lo riaccoglie nella sua, di volta in volta, mutata ridefinizione di status.

Possiamo allora introdurre una classificazione di base di riti:

➤ *RITI DELL'INDIVIDUO NEL GRUPPO*

- Riti di iniziazione (es. battesimo; prima assunzione di lavoro)
- Riti di passaggio (es. cresima; promozione professionale)

➤ *RITI DEL GRUPPO PER IL GRUPPO*

- Riti commemorativi (es. eucaristia; convention aziendali)
- Riti di passaggio (es. processi ecumenici, riformativi; fusione d'impres)

E' del tutto evidente che i riti di passaggio presenti nella categoria di riti per il gruppo sono forme rituali che appartengono necessariamente all'età moderna, nella quale i corpi sociali si sono trovati ad affrontare forme di interrelazione con altri elementi organizzati, che hanno necessitato fasi di riforme interne tali da dotare il gruppo della capacità di interagire con questi nuovi elementi esogeni. Se pensiamo alle strutture sociali attuali quali gli stati, le organizzazioni territoriali, i gruppi di interesse, notiamo quanta enfasi è posta alla creazione di funzioni atte al presidio delle relazioni con altre forme di organizzazioni, in una dinamica complessa di compresenza di strutture e sovrastrutture. In questo contesto i mutamenti che questi corpi sociali hanno dovuto, e devono ancora subire, si inquadrano in un flusso continuo di riti di passaggio collettivi di cui gli Ndembu, studiati da Turner negli anni '50, non hanno mai avuto bisogno.

Proprio questa categoria di riti sarà messa sotto la lente di ingrandimento di questo lavoro, ma non prima di aver introdotto uno degli apporti più significativi nella analisi dei riti di passaggio: quella di Van Gennep.

3. Van Gennep e i riti di passaggio: il movimento intra-sociale

3.1. Riti di passaggio: "un'illuminazione interna"

Citare Arnold Van Gennep vuol dire, a buon ragione, richiamare alla mente uno dei lavori che maggiormente ha influenzato l'etno-antropologia del '900: *I Riti di Passaggio*³⁹.

³⁹ Arnold Van Gennep, *Les Rites de Passage*, Emile Nourry, Paris 1909 (tr.It, *I Riti di Passaggio*, Universale Bollati Boringhieri, Torino 1981)

La prima edizione, che risale al 1909, pubblicata in pochissime copie e divenuta introvabile fin da subito, non verrà accolta fin da subito come nuovo paradigma teorico. Bisognerà aspettare gli anni '60 perché il lavoro teorico di Van Gennep venga ripreso da molti studiosi (tra cui Claude Lévi-Strauss, Max Gluckman, Victor Turner), e portato al massimo delle sue potenzialità.

Per Van Gennep il modello teorico dei riti di passaggio rappresenta una vera e propria rivoluzione personale, di cui lo stesso ebbe a dire:

“i miei riti di passaggio, sono come un pezzo della mia carne; “risultato di una sorta di illuminazione interna”.

Tale illuminazione è capace di offrire una chiave di lettura che, non solo all'autore, è sembrata capace di mettere ordine, attraverso un approccio concettuale formale, alla miriade di dati quali quelli raccolti dalla imponente ricerca etnologica sul campo: in un approccio con una vocazione ben più ampia, però, essendo capace di produrre modelli esplicativi di riti, sia in contesti semicivilizzati (come li chiamava l'autore), che in altri ben più moderni.

L'idea germinale è appunto quella del rito di passaggio come di una particolare ritualità nella quale il corpo sociale si muove, nell'ambito delle sue linee di confine esterne, da una “situazione sociale” ad un'altra; movimento che può avvenire in modo del tutto sicuro proprio a fronte del tutoraggio che questo rito è in grado di esplicitare.

Sta proprio qui l'illuminazione interna di cui parla Van Gennep: non si tratta di per sé di un modello di analisi immediato, che dà conto della connotazione o degli effetti di questo o quell'altro rito, ma di una premessa, di uno stato osservativo, che inquadra il rituale e ne permette la decodificazione nell'ambito e nella coerenza con la struttura di relazioni insite in quel corpo sociale.

Questo modello teorico è stato foriero di molte ricerche proprio per la sua natura altamente operazionalizzabile su una vasta gamma di riti, e si è reso fautore di una rivoluzione concettuale che ha ulteriormente minato le premesse dei modelli evuzionisti fino ad allora ancora molto presenti. Il rito, quindi, non rappresenta più una sorta di residuo arcaico di superstizione di gruppo, ma un vero processo sociale entro il quale si depotenziano aspetti legati al mutamento, che rappresentano l'elemento ineludibile nella normale vita sociale (anche in tempi moderni appunto) che vede al proprio interno variare ruoli, status, in considerazione del passaggio del tempo. Un movimento interno che non può essere evitato in ragione del cambiamento che su tutto esplica in suoi effetti, ma che può essere però, “gestito”, sancito e normalizzato.

Entrerò quindi nel merito di questa prospettiva teorico metodologica prima di affrontare l'apporto di Turner che su questo lavoro basò il proprio impianto teorico.

3.2 La società come ente classificato e classificatore

La premessa di fondo, sulla quale si basano le dinamiche rituali di cui Van Gennep ci parla, è quella che vede la società come un sistema che produce certamente le linee di divisione esterne, ma anche impegnato in una continua suddivisione del proprio interno in comparti nei quali i soggetti sono sistemati e esplicano la propria presenza e apporto sociale.

Società vuol dire divisione: una preambolo non certo facente parte del pensiero originario di Van Gennep, che evidentemente lo mutua dalla sociologia francese e nello specifico dai

lavori di Durkheim, il quale nel suo *De la divisione du travail social*⁴⁰ usa questo criterio per formalizzare le diverse società, quella meccanica e quella organica, che sul grado di divisione appunto si differenziano e caratterizzano.

La struttura sociale è quindi effetto di un qualche sistema di classificazione che produce categoria, comparti, gruppi e sotto-gruppi, sia negli uomini che nelle cose. Movimento classificatorio, questo, che risponde alle necessità primarie di una società di coesione interna e di continuità temporale, alle quali si danno risposta attraverso l'insorgenza di rapporti sociali (in qualche caso prossimi alla parentela) come effetto del meccanismo classificante.

Van Gennep propone la metafora dell'edificio, fatto di camere, corridoi, pareti, spazi di aggregazione e elementi di comunicazione; così anche la società si costituisce di spazi comuni o meno, e di linee comunicatrici, anche queste caratterizzanti questa da quella società, in un continuum fra una maggiore o minore comunicabilità, profondità e rigidità delle divisioni.

Le due grandi classificazioni che attraversano tutte le società, ci dice Van Gennep nella conclusione dei *Riti di Passaggio*, sono la distinzione a base sessuale (maschio-femmina) e quella magico-religiosa (sacro-profano); di fianco a queste vi sono molteplici altre divisioni che integrano il modello sociale, fondate sulle caste, sugli status, sui gruppi parentali, classi d'età e quant'altro.

Tutto il vivere sociale è quindi contrassegnato da questo incessante movimento di aggregazione e separazione, entrate e uscite, che passa attraverso i rituali che ne disinnescano gli elementi critici formalizzandone gli effetti e preordinandone gli esiti. Questo proprio in funzione del mantenimento di un equilibrio in termini di coesione interna che è una funzione originaria della società senza la quale questa collaserebbe. Quindi i movimenti interni, i passaggi, le disgregazioni e le riaggregazioni devono trovare un loro referente rituale che li possa inquadrare in un orizzonte mitico (etico per noi) conosciuto e accettato in forza del quale li si codificano e controllano.

3.3 Ragion d'essere del rito di passaggio

“Ogni società generale comprende numerose società particolari”.

Questa semplice e immediata premessa, che Van Gennep propone come *entrée* del primo capitolo dei suoi *Riti di Passaggio*, rappresenta l'assioma sostanziale del suo pensiero teorico. La società è un ente complessamente articolato in linee di divisione interne che ne garantiscono la sopravvivenza. In questo contesto gli individui passano da una all'altra “situazione” sociale: entrano in una, vi permangono il tempo necessario, e poi transitano in un'altra. Questa mobilità interna non va intesa come l'esito di una scelta ponderata, ma come un processo denotato da necessità, in ragione di regole che stanno nella natura delle cose. Il passare del tempo, soprattutto, innesca meccanismi di mobilità da un comparto ad un altro che devono essere facilitati al fine di dare respiro funzionale alla società. Ne sono esempi: la transizione da bambino ad adulto (con caratteristiche temporali molto diverse a secondo del corpo sociale e/o civiltà osservata), da celibe a sposato, da vivo a morto. Tutte queste transizioni non sono prodotte dal rito che le accompagna, ma sono “trovate” dal

⁴⁰ Emile Durkheim, *De la divisione social du travaile social*, F.Alcan, Paris 1893 (tr. It, Edizioni di comunità, Milano 1962)

corpo sociale, isolate attraverso il rito, per il solo tempo necessario al fine di depotenziarne l'elemento critico, e poi restituite allo scorrere naturale delle cose.

I riti svolgono un lavoro di compensazione che Van Gennep sottrae, quindi, all'idea di semplicistica metafora mitico-religiosa, per re-inquadrarli in una più congruente necessità sociale di scandire e controllare i movimenti interni, in coerenza con il più alto movimento universale e cosmico che indica, esso stesso, tempi e modi di vita.

Di qui la prospettiva classificatoria dei riti proposta da Van Gennep che parte ricostruendo e citando le opere di classificazioni precedentemente elaborate da altri autori, quali Frazer soprattutto, per poi allontanarsene con la giustificazione teorica delle necessità di guadagnare una prospettiva che, dalla analisi della funzione significativa ristretta di questo o quel rito, si porti ad un livello di analisi capace di inquadrare lo stesso nell'ambito del più articolato sfondo sociale nel quale questo viene prodotto. Una sorta di strutturalismo *ante litteram* è quello che l'autore pratica, immergendo il rito in una dimensione significativa che si produce laddove lo stesso si esplica, e nelle forme che la struttura stessa decreta come abili.

La classificazione che Van Gennep cita è quella che individua:

- *Riti Simpatichi*: che mettono in connessione rituale “il simile con il simile, il contrario con il suo contrario, il tutto con il singolo e reciprocamente”;
- *Riti Contagiosi*: che si fondano sulla “trasmissibilità delle qualità naturali acquisite”;
- *Riti Positivi*: come “volizioni tradotte in atto”
- *Riti Negativi (Tabù)*: aventi movente di volontà ;
- *Riti diretti e indiretti*: in ordine alla immediata o mediata eseguibilità degli stessi

Pur non disconoscendo la validità di questa classificazione, l'autore mostra molto bene come questa produca un'ulteriore articolazione derivante dall'incrocio delle categorie stesse fra loro, complicando non poco la comprensione del rito messo sotto osservazione. Inoltre l'intento di Van Gennep è quello di andare oltre una mera potenziale classificazione, offrendo uno strumento capace di analizzare la dinamica rituale nel suo svolgersi e manifestarsi.

Quindi, con una forzatura sul pensiero dell'autore, è possibile indicare due elementi, o meglio finalità ontologiche, dello strumento di analisi che lo stesso propone e di cui dirò poco sotto. La prima è la volontà di porre il rituale nel suo contesto cosmico sociale, nel senso di “leggerlo” come evento di quel incessante, e routinario, movimento interno (come di eterno ritorno del sempre uguale di cui parla Nietzsche), che lo spiega, contestualizza e dota di senso sociologico, garantendo a Van Gennep, come dicevo, l'affrancamento dal modello teorico evolucionista che ne mortifica l'essenza definendolo retaggio superstizioso. Van Gennep si porta così su una posizione teorica che ri-esalta il rito come momento sociale, invitando quindi a pensare alle società “moderne” come tutt'altro che esenti da forme di rituali inediti.

Il secondo elemento è più operativo, se così si può dire: lo schema del rito di passaggio permette una pre-visualizzazione significativa, nella quale inquadrare la pratica rituale fortemente polverizzata e fatta di molti momenti rituali fra loro apparentemente separati, mostrando come questi invece possono far parte di un movimento rituale molto più ampio, con l'effetto di chiudere meglio “il cerchio” fra la società che sta intorno al corpo sociale, con le sue premesse mitiche, normative, funzionali, e i movimenti interni che i riti si incaricano di accompagnare. Entrando nel vivo dello schema stesso, Van Gennep propone di guardare a

questa categoria di Riti di Passaggio, i quali si articolano in tre momenti sotto-rituali fra loro distinti ed essenziali:

➤ *RITI DI SEPARAZIONE*

➤ *RITI DI MARGINE*

➤ *RITI DI AGGREGAZIONE*

I primi (pre-liminari) sono rituali che, dando il via al più o meno lungo processo rituale complessivo, si caratterizzano per la loro natura propriamente separatoria rispetto ad uno stato fino a quel momento stabile. Al soggetto interessato “incombe” il cambiamento sociale, e l'effetto è quello, innanzitutto, di accompagnarlo fuori dalla situazione precedente nella quale non può più stare.

Il secondo definisce un area nella quale la definizione di stato non è ancora compiuta. Il soggetto uscito dalla dimensione precedente con rito di separazione non è ancora approdato a quella definitiva. Questo *limen*, nel quale piomba il soggetto, è una sorta di “non-luogo” sociale (o meglio un luogo Altro) in sospeso fra ciò che si era e ciò che si sarà, e rappresenta il cammino necessario da percorrere per approdare alla dimensione ultima del rito di passaggio.

Con l'ultimo rito il soggetto viene riassorbito nel corpo sociale, ma nella nuova dimensione di status.

E' certamente intuitivo come in questo schema l'area liminare rappresenti il dato critico, proprio per l'assenza di definizione di status che questo porta con sé ontologicamente.

L'etologia cita, alla luce di questa chiave di lettura, i molti riti di passaggio dei giovani all'età adulta. In particolari gruppi questa fase rappresenta il cuore del movimento vitale del corpo sociale, e la ritualità si fa anche cruenta, fino a prevedere che il maturando, ormai non più facente parte del sottogruppo “bambini”, si cosparga di fango il corpo per non essere riconosciuto, e che abbandoni il nome che lo ha accompagnato fin a quel momento. Una serie di passaggi rituali interni al rito stesso fanno di questo rito di margine un momento complesso e critico.

Si comprende molto bene quest'ultima osservazione se si pensa anche al rito funebre come rito di passaggio. Van Gennep propone una struttura tripartita in luogo delle precedenti categorie oppostive: da VIVO-MORTO, a VIVO-NON VIVO/NON MORTO-MORTO.

Il limine è quindi un momento di grande incertezza per il quale l'esecuzione del rito, e nei termini ortodossi, è fondamentale al fine di scongiurare elementi di pericolo e aggregare il soggetto là dove è atteso⁴¹.

E' a questo elemento a cui Van Gennep affida in ultima analisi la rivoluzione concettuale esplicativa da lui proposta, come dallo stesso dichiarato:

...uno degli scopi di questo libro è quello appunto di dimostrare che questo margine ideale e materiale al tempo stesso, si ritrova in forme più o meno accentuate in tutte le cerimonie che accompagnano il passaggio da una situazione magico-religiosa o sociale ad un'altra.

⁴¹ Confronta con la bellissima descrizione dei rituali funebri proposta da Timothy Taylor in: *Come l'uomo inventò la morte*, Newton Compton editori, Roma 2006.

Leggere *Riti di Passaggio*, cosa che consiglio appassionatamente, vuol dire iniziare un viaggio attraverso tutti i grandi momenti socio-antropologici fondamentali quali la nascita, il passaggio all'età adulta, il fidanzamento e matrimonio, la gravidanza e il parto, la morte ed infine di nuovo la vita (l'eterno ritorno di Nietzsche ci aiuta ancora), con la chiave di lettura proposta da Van Gennep, il quale si attarda in descrizioni analitiche sui rituali di molte popolazioni o gruppi, mettendo "ordine", come nelle sue intenzioni primarie, alla pletora di informazioni che la disciplina aveva nel tempo raccolto.

3.4 Limen: lo stato del "non stato"?

Che cos'è, in ultima istanza, questo limine che divide, taglia di netto due stati che a prima vista non sono in soluzione di continuità fra loro? Difficile comprendere la ragion d'essere di questo stadio nel quale si gioca, a sentir Van Gennep, la riuscita della transizione del rito di passaggio, senza portare il piano analitico su un livello meta-sociale.

Il flusso di passaggi, come è comprensibile e come ho detto più volte, non viene inventato di sana pianta dal gruppo, ma viene "trovato" nella sua necessità originaria legata al moto perpetuo che lega l'uomo alla Terra ed al movimento cosmico in generale. In questo contesto l'uomo trova sistemi significanti che sostengono, con impianti mitici esplicatori e riti accompagnatori, il senso di questi mutamenti. Ma pur se innati questi moti sono e restano carichi di incertezze e insidie che l'uomo, nel raggruppamento sociale, deve estinguere se vuole esistere e resistere.

Il rito transitorio sarebbe incapace di raggiungere questo obiettivo se semplicemente decretasse l'avvenuto passaggio da uno stato all'altro come se si trattasse di superare un riga immaginaria posta a delimitazione fra uno e l'altro. Questo perché i due stati sono elementi strutturali della segmentazione sociale, e non possono essere attraversati banalmente, senza sancire l'abbandono di uno, e poi l'approdo nell'altro. Ecco che il limine è quindi lo spazio di sospensione nel quale si consuma questo processo vitale al fine della riuscita del passaggio.

Ma il titolo del paragrafo, nella sua implicita critica al principio di non contraddizione, coglie il senso profondo del fallimento di ogni tentativo definitorio semantico, proprio perché quest'ultima, come altri elementi significanti classici, deve lasciare il posto all'indefinito, all'inclassificabile, al vuoto che riempie. Un vuoto che non è anarchia, tutt'altro, e che ha le sue dinamiche strette che devono essere rispettate ed eseguite. Un vuoto, il limine, che può durare anni, e che esso stesso, come Van Gennep ci dice, può ulteriormente articolarsi in riti interni di passaggio con altri limen da affrontare. Ma questo stato è l'ambito etereo che permette la decompressione fra i due stati estremi, che fra loro non possono direttamente rapportarsi, pena il sostanziale appiattimento dei due poli fra loro, con il rischio del collasso della segmentazione sulla quale si fonda la struttura sociale.

Il limine quindi è uno spazio rituale che si definisce proprio per la sua natura anti-definitoria che permette l'abbandono dello stato di partenza, al quale mai si potrà tornare e per nessuna ragione, e la preparazione all'entrata nello stato nuovo al quale bisogna necessariamente approdare.

Per ora resto su questo piano di analisi primaria del limen proprio per lasciare che sia Victor Turner a portarci su un livello ulteriore di operabilità del concetto attraverso il quale, nell'intento di questo saggio, proverò a trovare elementi teorici utili di connessione fra i riti di passaggio e i processi di change culturali indotti.

4. Victor Turner : liminalità, struttura e communitas

4.1 Turner e l'accademia anticonvenzionale

Cosa farà da grande un bambino nato negli anni Venti da madre scozzese attrice-anticonformista-femminista e da padre ingegnere elettrotecnico - creativo? L'antropologo.

Questa simpatica nota autobiografica, che Turner amava ripetere spesso durante convegni e sessioni accademiche di lavoro, in qualche modo qualifica subito l'autore per la sua natura complessa nel panorama scientifico degli anni fecondi del post-strutturalismo, quali sono quelli del secondo dopo guerra.

Nella postfazione del testo *Il processo Rituale*⁴², il suo amico e collega Roger D. Abrahams così lo descrive:

Victor Turner non fu soltanto un grande docente e studioso ma, negli ultimi anni della sua vita, anche una vera star del mondo accademico anglo-americano. La sua capacità affabulatoria accompagnata da un incredibile timbro fonetico, spesso lasciava stupito il suo uditorio....

Quando durante le presentazioni soprattutto a neofiti, percepiva un carico di aspettative troppo elevato, cercava di stemperare l'atmosfera recitando la parte del burlone o del clown. Un vero e proprio mattatore dell'accademia...

Difficile non provare sentimenti contraddittori, sia di istintiva ammirazione e fascinazione, che di pregiudizio nei confronti di chi sembrerebbe aver approcciato il suo ruolo in modo oltremodo irriverente. Ma il disorientamento si acquieta non appena si approfondisce la lettura del curriculum accademico dell'autore.

Conseguita la laurea con lode in antropologia all'età di 29 anni, con un relatore di eccellenza quale Max Gluckman, animerà il dibattito all'interno della cosiddetta "Scuola di Manchester", la quale si discostava dalla prospettiva strutturale (pur muovendo da essa) per una maggiore attenzione agli aspetti dinamici della società, in luogo di quelli strutturali e rigidi propugnati dal pensiero dominante. Il confronto quindi con autori del calibro di Lévi-Strauss fu sostanziale e, per certi versi, fondamentale per il percorso teorico di Turner.

L'approccio di Turner sarà caratterizzato da una grande attenzione al simbolo e alle sue dinamiche relazionali, qui intese invece come strutturali, ma nello svolgersi della vita quotidiana. Il simbolo e la sua connotazione saranno il sostrato della ricerca turneriana che diverrà, insieme a Clifford Geertz, il massimo esponente del filone etnografico dell'antropologia simbolica.

Semiotica, filosofia, letteratura, ogni sapere diviene per Turner il luogo della ricerca e del confronto, nel quale individuare elementi rafforzativi del pensiero dallo stesso costruito nel corso degli anni di attività di ricerca. Non dimeno accostamenti fra le strutture letterarie e poetiche di autori come Shakespeare e Blake, con le potenti metafore comunicative insite nella ritualità di popoli analfabeti, sono fra gli ardimenti teorici più forti perpetrati da Turner, il quale riteneva appunto di poter rinvenire la forza e l'essenza del simbolo sia nell'esplicito e consapevole prodotto del genio, che nel implicito e ingenuo movimento vitale istintivo.

La sua attrazione per l'attività umana nel suo svolgersi lo porterà a vivere fra la popolazione Ndembu dello Zambia, nell'Africa centrale, esperienza che gli permetterà di acquisire materiale

⁴² Victor Turner, *The Ritual Process Structure and Anti-Structure*, The Lewis Henry Morgan Lectures, New York 1966, (tr.It, Editrice Morcelliana, Brescia 1972)

sufficiente a proporre una articolazione del suo pensiero attraverso l'opera "*Il processo Rituale: struttura e antistruttura*", nel quale l'altissimo tratto teorico, grondante di importanti innovazioni concettuali, si amalgama con una serie di descrizioni rituali affascinanti e meticolose.

Nel 1961 iniziò la sua carriera americana come ricercatore presso l'università di Stanford, e poi, nel 1968, divenendo professore di antropologia e pensiero sociale alla università di Chicago. Molti altri lavori seguiranno "il processo rituale" quali: "*dal rito al teatro*", e soprattutto, "*l'antropologia della performance*".

Cito questi due lavori proprio per la loro natura proteiforme, attraverso la quale Turner poté estendere i suoi concetti teorici allo studio delle civiltà occidentali ritenute, fino ad allora, immuni da ogni esigenza interpretativa in senso antropologico. Del resto già in *Processo Rituale* Turner mostrò come elementi quali la liminalità e *communitas*, di cui tratterò abbondantemente oltre, si potessero applicare come modelli esplicativi ai movimenti sociali nascenti nelle grandi economie politiche occidentali, fra religioni e *socius*.

Proprio in ragione di questo Turner può essere "utilizzato" nella ricerca che questo saggio si propone di effettuare, nella considerazione che alcuni modelli di azione si ritrovano in molti ambiti macro e micro sociali, proprio perché, laddove uomini si aggregano, là prorompe la dimensione culturale con le sue dinamiche originarie.

4.2 Struttura e antistruttura: dialogia permanente

Il primo e fondamentale elemento teorico introdotto da Turner riguarda la dicotomia fra Struttura e Antistruttura.

La forma del primo elemento (la struttura) evoca, anche nelle stesse parole di Turner, la visione sociologica ortodossa da Durkheim in poi, ed è:

...quello della società come sistema strutturato, differenziato e spesso gerarchico di posizioni politico-giuridico-economiche, con molti tipi di valutazioni, che separano gli uomini in termini di "più" o di "meno"

Questa è la società divisa, organizzata, ed in qualche modo statica che la sociologia ha descritto in termini di complesso di istituzioni, ruoli, status e norme capaci di perpetuare l'esistenza del corpo sociale intero.

Ma accanto (o meglio di fronte) a questa si "anima" una forma altra di società che:

...emerge in modo riconoscibile nel periodo liminale, è quello della società come comitatus, comunità o anche comunione non strutturata o rudimentalmente strutturata e relativamente indifferenziata di individui uguali...

Rispetto alla natura del primo modello, questo gli si oppone in termini di movimento, in una quasi assenza di status regolamentati e, soprattutto, mossa dal movente del cambiamento.

Turner chiamerà questa forma di aggregazione *communitas*, allo scopo di far emergere gli elementi di relazione sociale in essa coagulati come aspetti differenziali e quasi paradossali rispetto alla struttura, nell'utero della quale, però, la *communitas* nasce e si diffonde.

In questa prospettiva, *communitas* e stato liminale sono strettamente connessi: il *limen* è lo spazio entro il quale la *communitas* si genera, da questo prende forza in una dimensione che

spesso sembra paradossalmente essere caratterizzata da debolezza e marginalità: il *limen* è il limbo che distrugge o, quanto meno, dilata la struttura, che annulla i rapporti preesistenti e lascia l'uomo "nudo" di fronte all'altro se stesso. Occorre utilizzare le parole che lo stesso Turner cita ad opera di Martin Buber:

Comunità è il non essere più fianco a fianco (e, si potrebbe aggiungere, sopra e sotto) di una moltitudine di persone, ma l'essere l'uno con l'altro. E questa moltitudine, pur muovendosi verso un obiettivo, tuttavia sperimenta dappertutto un volgersi a un dinamico star di fronte degli altri, un fluire dall'Io al Tu. La comunità è la dove si fa evento la comunità.

La *communitas* di Turner ha, quindi, natura esistenziale: qui gli uomini sono accomunati nella dimensione della assenza di strutture e status definiti; è l'epopea dell'uomo a fianco dell'uomo in assenza di struttura che ne definisca obiettivi, limiti, modelli di relazioni.

La *communitas* irrompe così dal ventre della struttura per opporvisi in una dinamica di corrispondenza reciproca che non si esaurisce nello scontro, ma si alimenta degli opposti, senza i quali i due poli non esisterebbero. La dialogia fra i due modelli è per Turner la relazione principe che li tiene in vita reciprocamente. Quando uno dei due poli si esaspera nell'azione prevaricatrice entra esso stesso in una voragine autodistruttiva che lo porta alla consumazione della capacità di sopravvivenza.

Ma la dialogia non è solo a carattere sincronico, ma anche diacronico. Nel senso di avvicendamenti fra spinte novative generate da movimenti sociali, culturali, secolari capaci di porre a tema il cambiamento, e conseguenti fasi di ristrutturazione che incorporano parti della rivoluzione portata dalla *communitas*.

Con questo modello duale Turner supera le prospettive antropologiche intente a costruire teorie esplicative universali e apodittiche, per invitare la disciplina a "sporcarsi le mani" sul terreno più malconcio delle analisi contingenti e situazionali delle società; approccio che esige più ermeneutica che analisi di corrispondenze fra un modello esplicativo dato e la realtà osservata.

4.3 Modelli di *communitas*

Il movimento dialogico-diacronico fra struttura e *communitas* è discusso da Turner nei termini di un processo che va dalla nascita, a volte anche prorompente, di quest'ultima sotto la stella della idea impellente, che deve essere messa a tema dalla società, a processi di ipostatizzazione progressiva della stessa in strutture che ne veicolino nel tempo il messaggio innovatore. Paradossalmente quindi, il nuovo futuro che si fa presente esige anch'esso le sue fondamenta e staticità per perdurare.

Turner propone quindi un processo in tre fasi così costituite:

1. **NASCITA DELLA COMMUNITAS SPONTANEA O ESISTENZIALE.** Questa è la fase germinale antisistema, che dal sistema muove per proporre il suo messaggio innovatore. Qui si mobilitano leader, seguaci e prendono corpo i modelli di azione e comunicazione. Siamo all'ingresso del *limen*, area che possiamo definire di vuoto creatore, nel quale l'abbandono dei modelli perpetuati dalla struttura generano una sorta di forza nuova. Un vuoto nel quale è spesso più evidente la somma delle dinamiche abbandonate rispetto a quelle alle quali si propende come *communitas*. Il *limen* che permette, attraverso la marginalizzazione rispetto alla struttura, di contestarne la ragion d'essere in vista di un divenire verso un altro da quella.

2. *SEGUE LA COMMUNITAS NORMATIVA*. Il processo di articolazione della *communitas* perde la sua forza propulsiva e chiede fondamenti. Il limen di assenza di norme e status comincia a non tenere e, volutamente o meno, riti evocativi, mitologie dell'azione e ideali si trasformano, in norme di relazioni, modelli operativi routinizzati, statuti ideologici che tengono insieme la *communitas*.
3. *LA TERZA FASE PERMETTE L'INSORGERE DELLA COMMUNITAS IDEOLOGICA*. Questa è la struttura nella struttura, o meglio la nuova struttura posta a contrapposizione del modello permanente della struttura originaria. Dotata di effettivi elementi stabili ora la *communitas* può vivere nel tempo insieme al suo messaggio intrinseco.

Risulta evidente come il perfezionamento ultimo di questo processo sia, per Turner, il coagularsi delle istanze innovatrici della *communitas* entro il più ampio spazio rappresentato dalla struttura sociale, pena l'isteresi di stati rivoluzionari che non si compiono in eterno.

4.4 Il limine cristallizzato

Ritengo particolarmente indicativa la fenomenologia del passaggio a tre stadi sopra descritto. Si tratta, in tutta la sua evoluzione, di una transizione della transizione, come direbbe Van Gennep di un rito di passaggio tripartito (separazione, marginalità, riaggregazione) entro una più vasta area liminare. Il limen, che fa sorgere il "momento" della transizione sociale, necessita, esso stesso, di una dinamica di movimento interna verso una forma di struttura definitiva. Se questo movimento si interrompe avviene un corto circuito che cristallizza il limen ed il suo stato marginale.

A parte la paradossalità intrinseca di uno stato mobile che resta stabile in questo limbo sociale, quello che Turner intravede è proprio la perdita dell'originario carattere innovativo che la *communitas* si era proposta, con la conseguente impossibilità di produrre cambiamento sociale effettivo. Le forze ideali, la propulsione emotiva tesa al cambiamento, si spengono attraverso la auto-collocazione della *communitas* in un'area marginale della struttura, rompendo il gioco dialogico necessario al fine di mutare lo scenario sociale preesistente.

Turner cita molti esempi classici che vanno dal movimento Francescano alla sub-cultura hippie, che, in modo molto diverso fra loro, si sono spente nella propria vocazione rivoluzionaria, colonizzando, appunto, aree marginali della struttura stessa.

Si possono analizzare le due esperienze come esiti possibili di una mancata emancipazione dal movimento liminale quale quello descritto da Turner e citato nel paragrafo precedente:

da una parte il movimento Francescano il quale ha dato carattere permanente alla propria liminalità fondandosi, paradossalmente, sulla costruzione di una struttura che ne contemperasse le parole d'ordine originarie e rivoluzionarie, ma in forma auto celebrativa. Qui la struttura "si dice" liminale, altro da, e per sempre.

L'altra esperienza, propriamente del movimento hippie, è quella della fuga dalla struttura che si voleva criticare e cambiare, per scomparire nell'oblio del limen, rinunciando all'idea di dotarsi di una propria struttura interna di funzionamento sociale; come dire: "o limen o niente".

Questo meccanismo che Turner osserva si propone come un focale modello esplicativo di alcune dinamiche interne alle organizzazioni, nelle quali spesso i movimenti di passaggio sono costellati dalla generazione di *communitas* strette e chiuse che, se interrotto il naturale processo

dialogico con la struttura, si congelano in stati di sospensione ed interim inamovibili, bloccando il processo di riforma culturale.

Qui abbiamo forse raggiunto un nodo cruciale causa degli insuccessi, la maggior parte, di passaggi riformatori culturali nelle organizzazioni, ed intorno a questo nodo proporrò l'elaborazione di un modello di analisi di questi processi che tenga conto dei concetti che sono stati fin qui esposti.

Quinto Capitolo

La Cultura organizzativa: stato ontologico o leva gestionale?

1. Prolegomeno iniziale.

L'excurus fatto nel primo capitolo sulla progressione⁴³ della disciplina, dalle prime elaborazioni weberiane fino alla "rivoluzione" paradigmatica introdotta dal concetto di cultura organizzativa, rimanda ad un corposo campo di studi, che ha sviscerato analisi sui moventi, gli obiettivi e le modalità di vita delle organizzazioni, quantomeno capace di formulare modelli interpretativi sempre più fedeli a quella che intenderemmo come "realtà dei fatti".

Non di meno però, sembra che le domande nascenti, lungo questo processo di elaborazione teorica continua, siano ben più delle risposte che lo stesso sia stato capace di fornire.

Questo disorientamento si spiega innanzitutto con la realizzazione di un dato che accomuna tutte le discipline di studi che riguardano l'uomo ed i suoi aggregati sociali: vi sono esiti diversi tanti quanti sono gli osservatori impegnati nell'osservazione.

Questa asserzione metterebbe fine, secondo alcuni, ad ogni pretesa di analisi scientificamente fondata insieme alla propria vocazione, a "spiegare" come il mondo intorno a noi è realmente fatto, facendo muovere il pensiero verso la deriva del relativismo più disinvolto ed inefficace.

Ritengo (e credo di averne la prova supportata dai fatti storici) che questa sia la critica che Clifford Geerts abbia dovuto, più di altre, combattere nella sua proposta novativa della disciplina etnologica che doveva, secondo lui, abbandonare l'idea di addivenire ad un modello di spiegazione universale, per passare ad interagire con l'oggetto osservato in un approccio ermeneutico, sapendo (e incorporando l'idea che) l'oggetto osservato è sempre influenzato dall'osservatore: una interazione tale per cui quello che si formula in termini esplicatori non rimanda ad una reale descrizione di ciò che "è", ma ad una approssimazione, al meglio delle possibilità, di ciò che "vedo".

L'"è" presuppone la terza persona che colloca l'oggetto come elemento altro da "me", portatore quindi del suo essere ontologicamente quello che "è", sempre e comunque. Ma il "vedo" implica il mio essere soggetto chinato sull'oggetto osservato, che quindi sussume in sé le caratteristiche osservate e i costrutti di cui è portatore (sano dirò) l'osservatore. Ma se è pur vero che Kant ci invita a concepire il limite invalicabile dello sguardo sull'essere in sé, il quale non si dà in forma totale sull'osservatore, è altrettanto vero che questi non invita a buttare a mare la filosofia e la volontà di pretendere risposte alle domande insorgenti. L'elemento che l'illuminista incrocia alla sua metafisica del limite osservativo è l'etica.

⁴³ Progressione nel senso fin qui sostenuto: di uno sviluppo costante del pensiero organizzativo teso, non necessariamente su base volontaria, verso l'elaborazione del concetto di cultura organizzativa.

L'etica è il presupposto ineliminabile di pre-visione, che inquadra lo sguardo definendo le traiettorie che questi deve rispettare nel suo scandagliare.

L'etica degli albori della scienza sociologica vedeva strutture che inglobavano uomini, e norme che li guidavano. Quella di oggi vede uomini tesi a sviluppare strutture e a darsi norme (in una dinamica più o meno esplicita) capaci di tutelarne e regolarne la vita in comune.

La cultura diventa così l'elemento etico complessivo del gruppo che ipostatizzatosi lo ripropone in modo continuo ai membri dello stesso, ma in una dinamica mobile, tale per cui, in sfera meta-culturale, quei membri possono elaborare variazioni della cultura senza che questo presupponga disgregazione e diaspora sociale⁴⁴.

Questa chiosa pretenziosa vuole rendere chiara la dimensione analitica entro la quale si deve inscrivere la concezione culturale delle organizzazioni moderne, oggetto di analisi della disciplina che stiamo leggendo: ciò che rende questo concetto più "completo", ad avviso di chi scrive, è la capacità di dare conto della dimensione aggregativa come natura ontologica originaria, prima che delle strutture o dei modelli organizzativi operanti. Questi ultimi, in effetti, si devono intendere come opzioni nell'arco delle possibilità che la cultura, a questo punto, non solo interna, ma anche nazionale e ancor di più a livello di civiltà, mette a disposizione.

Questo ribaltamento concettuale è gravido di enormi conseguenze rispetto alle analisi che si possono effettuare.

Intanto Schein ci dice, nella sua definizione, che gli assunti di base sono l'esito delle credenze profonde intorno ai metodi che hanno permesso al corpo sociale di vincere le proprie sfide. Ma se concepiamo l'ipotesi che vi sia una reale distinzione fra l'istanza del manager, per il quale le sfide sono rappresentate dal raggiungimento degli obiettivi imposti dalla direzione, e quella dell'operaio/impiegato, per il quale la sfida è mantenere il suo posto di lavoro ed accrescere sempre più le sue possibilità di guadagno in risposta all'aumento dei costi da lui sostenuti nella vita quotidiana, comprendiamo bene che il comun denominatore (che però ci deve essere diversamente non dandosi cultura), in termini di definizione del termine "sfida", si trova ad altro livello. Un livello, questo, che deve permettere di condensare queste due aspettative, apparentemente individuali e utilitaristiche, ed in ultima istanza distanti, in un modello di adesione a quello che potremmo chiamare il "*progetto socio-antropologico latente*" dell'organizzazione.

In questa prospettiva la locuzione, *socio-antropologico*, evidenzia le due dimensioni dell'aggregato umano, quella umano-individuale (antropos) e quella umano-collettiva (socius). La *latenza* è lo stato percettivo (o meglio, apercettivo) entro il quale si gioca l'azione nelle due dimensioni appena dette. Il *progetto* è l'intesa che scaturisce dall'interazione delle istanze singole coagulate nella cultura che le tiene insieme.

Con tutta evidenza non si tratta della mera somma delle aspettative psicologiche individuali, che giocano un ruolo, ma più come strumenti di interpretazione della realtà che come leve di azione, ma della linea che interpola queste istanze fra loro, al livello nel quale ogni soggetto fissa il suo punto di adesione, formando l'azione collettiva⁴⁵

Nell'esempio, quindi, il manager aderisce al progetto avendo come fine individuale quello che gli abbiamo attribuito, accettando nel contempo (sempre a livello latente) la dinamica culturale collettiva come l'entroterra che lo accoglie e gli rende possibile il raggiungimento di quel fine.

⁴⁴ Come ci illustra Turner nella sua dinamica interattiva fra struttura e communitas.

⁴⁵ Mi avvicino volutamente alla concezione barnardiana di adesione volontaria all'organizzazione come premessa dell'agire cooperativo.

Certo la cultura spesso si trova più che costruirsi. L'inserimento di un soggetto in uno spazio organizzativo a lui nuovo è proprio scandito dal movimento oscillatorio fra la dimensione individuale, unico parametro percettivo del neofita, e quella socio-culturale da lui trovata nell'organizzazione stessa. Questo passaggio adattivo si compie nel momento in cui egli riesce a comprendere dove collocare le sue aspettative, nell'arco delle possibilità che quel corpo sociale con i suoi miti, rituali e simboli aggregativi gli concede, fatti salvi gli elementi comuni alla sopravvivenza che la cultura garantisce. Diversamente da così osserviamo un sostanziale epuramento da parte dell'organizzazione di soggetti i quali si pongono in modo trasversale rispetto alla cultura che il gruppo esprime.

Questo presupposto mi porta a temperare fortemente le attribuzioni fatte dalla letteratura in direzione delle leadership, vista come forza idealista prorompente capace di instillare la visione e istituire la cultura che dominerà su quel corpo sociale. In realtà, pur non negando questo elemento propulsivo, nulla fa pensare che la cultura esito di quello specifico processo creativo, sia l'unica e la sola possibile, dato appunto lo stile e il carisma di quel leader, ma che vada intesa come l'effetto congiunto di questi aspetti legati alla leadership, insieme alla natura del corpo sociale che si va generando, e del contesto più generale nel quale si sviluppa questa esperienza; meccanismo interattivo il quale aggiunge e toglie elementi alla visione iniziale caratterizzando l'esito finale⁴⁶

Il concetto di cultura che sto delineando quindi appare ben più problematico rispetto a quello che spesso viene promosso dalla letteratura aziendale che, premendo sul presunto aspetto della "manipolabilità", lo vorrebbe definito come una leva gestionale parametrabile agli obiettivi della direzione e del marketing.

La cultura però, se viene accolta la definizione di progetto socio-antropologico latente che ho promosso, non si può in questo senso "utilizzare", perché sta laddove il singolo semplicemente è adagiato, e dal quale questi guarda il mondo circostante.

Se così è, risulta particolarmente importante, prima di analizzare le dinamiche evolutive, anche indotte, delle culture organizzative, cercare di comprendere come il nocciolo duro di questa⁴⁷ si va formando, e quale natura assume in ordine alla tenuta nel tempo.

2. I Valori dell'organizzazione: come si formano e come formano a loro volta.

I Valori condivisi sono quindi il centro nevralgico della cultura organizzativa, che conseguentemente determina i modelli di percezione e lettura della realtà, le norme etiche intorno alle quali si coagula il gruppo e gli ambiti e modalità di azione scelti.

Se quindi concordiamo sulla natura ontologica di fondo dei valori, non ci resta che cercare di capire come questi si creano e situano poi nell'anfratto più profondo del gruppo organizzato, tanto che questo non ne percepisce la continua presenza.

Una modello descrittivo particolarmente interessante di questa dinamica è quello proposto da Gagliardi⁴⁸, che qui di seguito illustro.

L'autore propone un modello a 4 fasi così composto:

⁴⁶ Condizione che vale ancor più per la leadership trasformativa che per quella creativa: in quest'ultima gli elementi condizionali sono quasi assenti, ed il leader può muoversi in un campo con pochi elementi esogeni predeterminati. Mentre nel primo caso il leader già "trova" lo strato valoriale entro il quale si dovrebbe esplicare la sua azione rinnovatrice; elementi che necessitano ben più che doti visionarie o carismatiche per poter produrre risultati di cambiamento.

⁴⁷ Gli assunti taciti nella prospettiva di Schein.

⁴⁸ Saggio conclusivo del suo libro, *Le Imprese come Culture*, a cura di (1995).

1. La prima fase rappresenta la nascita del progetto organizzativo, ad opera, molto spesso, del fondatore, il quale ha, nella sua mente, una visione preminentemente fondata sugli scopi e le azioni da compiere in vista del loro raggiungimento. Qui la figura del leader è rapportabile a quella del demiurgo platonico, progettista e ordinatore del cosmo, intermediario fra il mondo delle idee e quello della materia. Uso questa immagine, in luogo di quella di creatore più spesso utilizzata, per significare la mia disposizione a ritenere che il leader fondatore non operi, pur con la massima intelligenza e inventiva, nel vuoto assoluto. La sua azione ha come campo di movimento un set di valori e di risorse trovate là nel socius dove questi comincia il suo viaggio realizzativo. Il suo talento è qui quello di saper combinare le risorse, sia ideali che materiali, nel modo più innovativo e originale possibile.
In questa fase iniziale è evidente come il leader si muova in una quasi totale autonomia istitutiva, non essendovi elementi valoriali organizzativi preordinati che possono entrare in conflitto con la sua “idea”. I neofiti entrati nel progetto non possono che aderire sulla base di elementi spuri, effetto dell’asimmetria informativa fra essi ed il fondatore.
2. Nella seconda fase i modelli di pensiero e di azione del fondatore cominciano a misurarsi con le sfide ed a vincerle. Le credenze del leader vengono così confermate dai fatti e l’adesione dei membri diventa sempre più consapevole e profonda. La percezione collettiva dell’efficacia del modello comincia a stratificarsi in apprendimento collettivo, il quale può essere così applicato e trasmesso ai futuri membri come il modello vincente.
3. Nella terza fase avviene l’effetto consolidante. Le azioni e i loro effetti passano in secondo piano rispetto all’elemento causativo stesso. Vale a dire che il gruppo si autovalida, non più in riferimento ai risultati ottenuti, ma all’idea (al mito diremmo) sulla quale si è basata la costituzione del progetto organizzativo. Un’organizzazione che nasce all’insegna di un valore dichiarato, per esempio di flessibilità operativa, dopo la seconda fase tenderà a “pensarsi” come flessibile e a prescindere dai risultati effettivi. Sempre in questa fase nascono le prime forme di fissazione culturale delle esperienze passate come saghe esplicative del proprio essere in quel modo piuttosto che in un altro. Questi racconti riprodurranno continuamente fra i membri la concezione della propria natura univoca ed irripetibile, improntando le dinamiche in una dialettica di “noi” e “voi”, fedeli ed eretici.
4. Nell’ultima fase il valore diventa assunto alla maniera di Schein, e sprofonda laddove nemmeno i membri possono più accedere. L’indisponibilità alla percezione del valore diventa sempre più marcata col passare del tempo e delle “generazioni” dei membri, i quali non si potranno più la domanda in termini di “perché” siamo così, e si muoveranno in forma automatica.

Questo modello orienta molto bene ed in forma analitica sulla materia della creazione del sistema dei valori organizzativi, ma indica anche già dove si generano quelli che saranno gli elementi condizionanti ogni tentativo di rinnovamento di questi assunti.

L’idealizzazione dei successi ottenuti (ci invita a riflettere Gagliardi) pone le basi per l’ipostatizzazione di questi in significati culturali aggreganti, che diventano quindi necessari e incontrovertibili. Ogni tentativo di messa in discussione di questi significati, anche indiretta,

genera reazioni forti da parte dei membri, i quali non sembrano più in grado di rinunciare ai valori di fondo nemmeno se i risultati inediti sembrerebbero contrastare con gli stessi.

La dicotomia sacro-profano sostituisce la dicotomia vero-falso e la accettazione razionale delle credenze cede il passo alla identificazione emotiva con i valori⁴⁹

Tutto questo articolato processo porta con sé, come detto prima, la creazione della definizione del “noi” come gruppo fondato su ideali ben precisi, che si distingue nella forma e nelle intenzioni; un noi contrapposto all’ “altro” nei confronti del quale la dialettica è oppositiva e duale.

3. Il cambiamento culturale: una metafora analitica

Le premesse fin qui esposte sembrano sufficienti per permettere, a questo punto, di tentare un’analisi del cambiamento e della sua fenomenologia intrinseca.

Naturalmente qui si assume come condizione di evidenza le numerose esperienze di fusioni, o rinnovamento culturale interno, che falliscono per ragioni che spesso sfuggono alla comprensione degli attori primari del rinnovamento.

Gli obiettivi che spingono le organizzazioni verso dei processi di rivisitazione della cultura esistente sono sostanzialmente due:

il primo, nelle fusioni di imprese, si produce come epifenomeno dell’azione primaria di coagulazione delle due realtà organizzate. Ragioni di carattere finanziario e gestionale la fanno da padrona in questo senso, ed il cambio culturale, che non sarebbe in questo caso il vero primo movente, si dà come effetto ineludibile. Questo perché quando le due organizzazioni si incontrano la dialettica “io”/l’ “Altro” va in corto circuito, ed il riconoscimento del sé come corpo individuale e caratteristico non trova il suo referente duale. In questa dinamica l’approccio culturale diviene una necessità di presidio del processo perché, senza intervento o accompagnamento, gli effetti sarebbero del tutto impensabili.

Il secondo obiettivo invece intende il processo di rinnovamento culturale come il reale e fondamentale obiettivo da raggiungere, al fine di garantire quel quid necessario all’impresa per progredire sul mercato.

Questo secondo approccio è certamente il più delicato da trattare. Come ho avuto modo di dire, questi passaggi sono troppo spesso intesi come leve di gestione commerciale o di marketing, che però lasciano sul campo intere schiere di disillusi (dentro e fuori l’organizzazione) e valore disperso per sempre⁵⁰.

Spogliando l’analisi da queste prospettive manageriali semplificatrici, è possibile a questo punto tentare un’analisi del processo per rinvenire nella dinamica qualche effetto distorsivo che rende l’esito finale non soddisfacente.

E’ quindi etno-antropologia che chiamerò in causa al fine di effettuare quest’analisi.

⁴⁹ Gagliardi, *L’imprese come culture*.

⁵⁰ Schein ha intuito molto presto questo rischio, indicando nello stato di “emergenza”, ansia da sopravvivenza, la condizione necessaria per permettere al corpo sociale di aprirsi alla prospettiva del cambiamento. Questa condizione per Schein può essere indotta dal management al fine di veicolare, in seconda battuta, l’istanza di cambiamento necessario. Io però nutro qualche dubbio sulla semplice relazione causa effetto che Schein propone: intanto perché, come il senso comune ci insegna, il pericolo percepito può avere come effetto diretto la fuga protettiva dentro la cultura, anche se questa fosse essa stessa la causa del pericolo vissuto. Poi perché di pericolo si deve trattare veramente, e non potrà il management affidarsi semplicemente all’asimmetria informativa che caratterizza i rapporti fra direzione e forza lavoro, che invece indurrebbe ulteriore disorientamento e conseguente chiusura.

Il paradigma di fondo è quello dei Riti di Passaggio che Van Gennep ha consegnato al mondo. Riassumendone la dinamica di fondo, diciamo che il rito di passaggio permette il movimento interno dei membri della società da uno status (posizione sociale) ad un altro. Il rito ha una struttura tripartita che permette il distacco dalla posizione iniziale (separazione), che poi induce nello stato di margine nel quale il soggetto viene come annullato nella sua natura precedente (limen), per infine permettere il riassorbimento (riaggregazione) nel corpo sociale, ora nel suo nuovo status.

Questa dinamica è con tutta evidenza intersoggettiva, nel senso, che pur essendo vissuta dal singolo, si svolge nel quadro di un *socius* ben delimitato e di un elemento mitico chiaramente condiviso da ogni membro di quel corpo sociale.

Utilizzare questo approccio di analisi sull'organizzazione, impegnata a "riformarsi", vuol dire quindi parafrasarne la metafora significativa, individuando all'interno del processo i tre passaggi che Van Gennep ci propone di intendere. Ma quello che va subito chiarito è che il soggetto di Van Gennep si muove lungo i confini sociali, mentre l'organizzazione di fatto li deve trascendere con un salto nel vuoto identificativo notevole e di cui discuterò meglio oltre.

Possiamo quindi creare l'analogia di movimento che vede nella separazione il momento in cui l'organizzazione, con i suoi membri, muove dalla cultura originaria; il limen è lo stato nel quale questa piomba alla fine del primo passaggio, e la riaggregazione è l'epilogo finale nel quale la cultura è riformata appieno. La fenomenologia di questa transizione salta davvero all'occhio senza grandi difficoltà, e permette di dare conto, in forma immediata, di quali possono essere gli aspetti critici di questo passaggio profondo.

Simuliamo il processo per capire meglio.

Nella prima fase l'organizzazione si trova nella condizione di muovere dalla propria cultura verso un'altra. Quello che si attiva è il cambiamento pratico in prima istanza: il leader ed i suoi cercheranno di dare senso a questo processo attraverso la riprogettazione organizzativa. che passa per la dissoluzione di ruoli prima esistenti, e la creazione di altri; la riformulazione di processi interni che vanno così sostituiti con altri "modi di fare le cose"; la fissazione di nuovi e altri obiettivi di mercato e non. Il tutto, se la sensibilità è sufficiente, supportato da una comunicazione interna capillare che permette, ad ogni soggetto, di venire a conoscenza del processo in atto. Molte organizzazioni puntano su slogan accattivanti, parole d'ordine nuove che dovrebbero, nelle intenzioni, fornire elementi visionari alle persone implicate, dando loro il senso ultimo del viaggio che sono invitati ad intraprendere.

La seconda fase risulta molto sfumata e si colloca in una dimensione spazio temporale non definita formalmente. Questo è lo stadio "interno" che non è percepito da nessuno, né contemplato dal management del cambiamento. Eppure è proprio qui che si generano le più importanti opposizioni al cambiamento ricercato. Il limen, come ci ricorda Turner, è un vuoto creatore, entro il quale gli elementi marginali diventano antistruttura, e rischiano di congelarsi nella loro opposizione duale se non viene integrata la loro istanza.

La riaggregazione è la fase nella quale, nella nostra metafora analitica, l'organizzazione trova il suo equilibrio nuovo. Nuove strutture di ruoli, nuovi processi di lavoro, nuovi artefatti-valori dichiarati-assunti taciti, sono ora a disposizione del gruppo che riprende la sua vita organizzativa.

Si comprende molto bene che la prima e l'ultima fase sono solo i poli del movimento organizzativo, e che di per sé non portano elementi di criticità in senso assoluto. Ma la seconda fase è l'agone vero, sia nella prospettiva antropologica di Van Gennep, che nella nostra forzatura della stessa nella dinamica che stiamo osservando.

4. Il Limen organizzativo: forze, controforze e rotture

Se quindi ci collochiamo, con volontà analitica, nel limen del processo di cambiamento, osserviamo, insieme a Turner ed al suo apporto estensivo del termine rispetto a Van Gennep, che il movimento genera di per sé articolazione. Non che questa non vi fosse in origine, come Durkheim e la scuola francese ci ha insegnato, anzi: la divisione dei compiti e dei ruoli è l'elemento naturale della struttura. Ma l'articolazione che si genera in questo caso non è più funzionale alla struttura, ma interlocutoria nei suoi confronti, e quindi critica.

I reparti e le sottoculture che anche prima erano presenti, ma in una logica significativa ancorata al tutto, ora si autoridefiniscono, e si intendono come imprescindibili. Essi stessi ora si percepiscono come la cultura sotto attacco, ed affilano le lance della propria autodeterminazione, nei confronti della quale i manager del cambiamento dovranno avere a che fare.

Turner chiarisce molto bene il pericolo portato dai "movimenti" che si creano al margine della struttura, che da quella collocazione favorevole possono generare reflussi continui di insofferenza verso la struttura che li vuole diversi.

Qui ho ribaltato la dinamica turneriana, attribuendo l'istanza di cambiamento alla struttura stessa, e quella di inamovibilità invece come scaturente dalla strenua resistenza dei movimenti liminali che contro questa si sono barricati. Ma le modalità di interlocuzione fra i due elementi non cambiano: i sottogruppi creatisi nel limen si fanno forza del proprio passato status derivante dall'impianto valoriale originario, considerandolo come non comprimibile, o annullabile. Al proprio interno le parole d'ordine diventano parole di sopravvivenza contro il cambiamento che li annullerebbe per sempre. L'abbandono degli assunti e dei valori precedenti viene interpretato come autodistruttivo e non accolto.

Non credo neppure che possano bastare indicazioni generiche di tutela, promesse a questo o quel gruppo, per far venir meno le tendenze auto-protettive. Quello che viene meno, e segna la marcata differenza fra i riti di passaggio di Van Gennep e la situazione che stiamo analizzando, sta nella aleatorietà dell'esito per i soggetti implicati. Sta a dire che per l'uomo di Van Gennep il passaggio liminale, la sofferenza subita, a volte anche particolarmente acuta, sono in vista di esiti chiari e preordinati. Il bambino che perde il suo nome e viene scacciato dal gruppo in una foresta dove vivrà solo, per settimane, dovendo procacciarsi cibo e sopravvivenza, torna, alla fine di questo periodo, nel gruppo, che lo riaccoglie, rinomina e ricolloca nel sottogruppo degli adulti. Tutto questo è preconosciuto, gli esiti sono attesi per effetto dell'esperienza nella ripetizione continua del rito su soggetti sempre nuovi; il limen chiama fin dalle prime battute il riassorbimento finale. Il passaggio è ancorato ai valori di fondo (al mito esplicatorio) entro i quali si inserisce quel rito. Ma nel "rito" di passaggio fra una cultura organizzativa ed un'altra gli esiti non sono realmente visibili a priori. I sottogruppi, anche quando non formalmente deputati a morire nella logica del piano innovatore portato avanti, non hanno la chiara evidenza della loro collocazione nella nuova struttura, non riescono a pre-vedere la rete di relazioni e di prerogative reali che saranno loro assegnate. Insomma, ciò che rende il passaggio inaccettabile è la banale ma sconcertante considerazione che ciò che si vede è solo la posizione lasciata e non quella di approdo.

I sottogruppi in questa confusione di prospettive si rinsaldano al loro interno, divenendo delle *communitas* nel senso definito da Turner: come di uomini a fianco di uomini. Un intero reparto che deve confluire in altra struttura vede gli uomini che ne fanno parte ingaggiare la resistenza in assenza di status fra di essi: capi reparto, specialisti, progettisti, esecutori, tutta questa segmentazione non esiste più, solo uomini a fianco a uomini in vista della sopravvivenza.

Con tutta evidenza, più un'organizzazione è articolata nella sua struttura operativa più sono plausibili le costituzioni di sottogruppi con sotto-culture fortemente costruite.

Come ho esposto durante l'analisi della teoria scheiniana, la struttura tripartita "artefatti-valori dichiarati-assunti taciti", che costituisce la cultura organizzativa, va sviluppata in forma orizzontale, immaginando una cultura gerarchicamente legata alla cultura sottostante, che diventa così sotto-cultura di questa e, nello stesso tempo cultura a sé strutturata a sua volta nella forma di cui sopra (fig. 5).

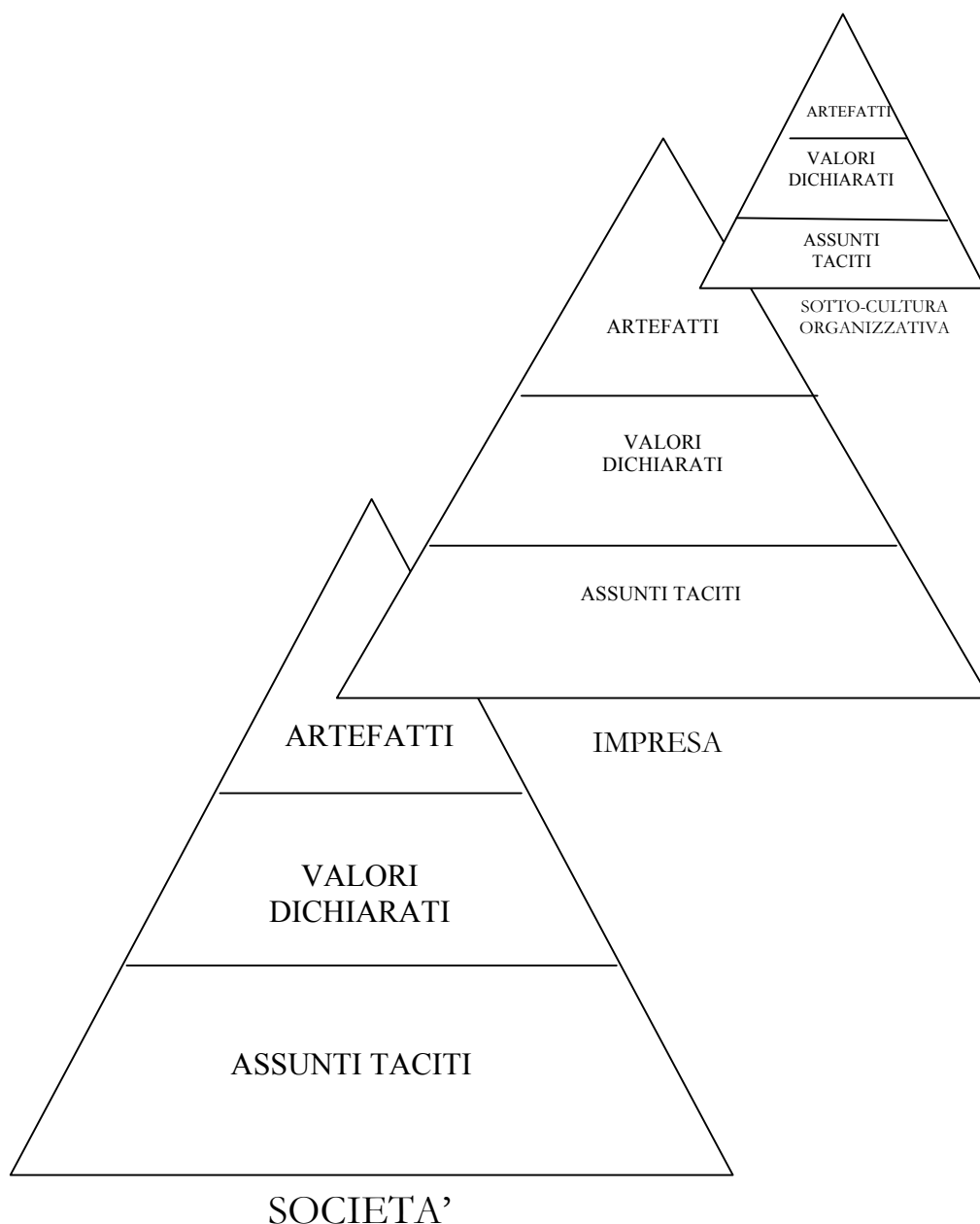


fig. 5

Questo significa che l'organizzazione aziendale può essere vista come un artefatto della cultura nazionale e, per estensione, un sottogruppo interno all'organizzazione, avente la sua propria

struttura tripartita, può essere interpretato esso stesso come artefatto della più generale cultura organizzativa.

Questo intreccio produce due dinamiche paradossali che si esplicitano proprio durante le turbolenze prodotte dai cambi culturali: da una parte la sotto-cultura non si dà fuori dal contesto culturale e valoriale complessivo nella quale è inserita, con le sue relazioni, prassi e auto interpretazioni; dall'altra, quando il movimento riformatore parte, la sotto-cultura, ormai conscia ("inconsciamente conscia") della frantumazione della macro rete valoriale nella quale era inserita, si ritira entro la propria sotto-cultura proteggendola dall'imprevedibilità.

Il "rito di passaggio" da una cultura all'altra resta così imbrigliato in se stesso, le *communitas* si vanno formando, irrobustendo, e collocando nell'area marginale della struttura in cammino, ancorando essa stessa nel limen dal quale risulta impossibile uscire. Quello che si spezza, secondo Turner, è proprio la dialogia che permette alle due componenti di riassorbirsi a vicenda, di trovare il linguaggio che permetterà loro di superare l'empasse.

5. Il ruolo dei leader del cambiamento: propiziatori o tecnici?

E dove si collocano i leader del cambiamento in questa dinamica congelata?

Nelle bellissime pagine di osservazione sul campo nei villaggi Ndembu che Turner ci ha regalato, tutti i riti di passaggio prevedono la presenza di propiziatori, in grado di mettere in stretto collegamento i soggetti implicati nel rito e le forze mistiche sottostanti. Il ruolo dei propiziatori è eminentemente spirituale, ma anche sociale. Il propiziatore è un membro eccelso del gruppo, proprio per le sue facoltà di intercessione presso gli spiriti, facoltà che garantiscono la buona riuscita del rito. Ma è anche un fondamentale anello di congiunzione fra le persone ed il mito di riferimento (cultura diremmo noi nella nostra chiave interpretativa), che non solo gli attribuisce lo status magico-religioso, ma anche quello di collante sociale, essendo questo ruolo trasversale rispetto alle caste, ai gruppi e sottogruppi in cui è strutturata la società.

Il legame fra questi due ruoli è costante e reciproco nel sentito comune, non vi è uno senza l'altro, essendo compenetrati fra loro in un gioco di continui rimandi fra la natura mitica e la natura tecnica e pratica che caratterizza la stessa vita del gruppo.

Ma sul fronte dell'organizzazione moderna che stiamo analizzando, il manager del cambiamento sembra ancora troppo legato all'idea che la sana implementazione di pratiche tecniche sia l'unica esigenza di cui egli si deve fare portatore. Ma la noncuranza degli aspetti valoriali⁵¹ porta ad una sottovalutazione degli aspetti critici in gioco, tale per cui restano fuori dal campo di visione del leader gli elementi emotivo-gruppali che poi saranno per lui la spina nel fianco.

Naturalmente Schein, attraverso il suo modello, insiste sulla necessità di imparare a leggere la struttura culturale entro la quale si muove il corpo sociale di cui il leader dovrebbe essere fortemente cosciente e non solo, a questo punto, come premessa del cambiamento da porre in atto, ma altresì come condizione minima di gestione corrente. Non essere a conoscenza della nascita di gruppi informali, i quali muovendosi nell'ambito della struttura consolidano il loro status sociale, vuol dire non essere in grado di prevedere l'esito di ogni pratica gestionale, anche quotidiana appunto. Ritenerne ingenuamente che il cuore della cultura stia al livello dei valori

⁵¹ Questione a dir poco paradossale nell'ambito di un processo di cambiamento culturale, ma altresì usuale nella realtà dei fatti. Anche chi ritiene di possedere una particolare "apertura mentale" rispetto alla questione culturale organizzativa, si trova spesso incapace di andare oltre una mera pratica di regole formali da applicare una in seguito all'altra. In merito a questo aspetto va registrata una inaccettabile mancata confidenza da parte dei manager (a colpa sostanziale del back-ground scolastico esclusivamente tecnico-gestionale) di temi legati alla socialità dell'organizzazione e dei suoi risvolti potenti, come abbiamo visto.

dichiarati (spesso indicati proprio dalla direzione), vuol dire non sapere quali sono i moventi reali sottostanti l'azione del singolo e del gruppo.

Il manager deve quindi essere più propiziato e meno tecnico?

Il manager deve essere questo e l'altro, sapendo bene che è l'elemento valoriale, mitico, alla base del "patto sociale" ad indurre le pratiche esistenti, e che queste sono al primo collegate da un sistema di significati irrinunciabili da parte di chi vive la cultura nel modo più proprio, cioè non percepibile. In quest'ottica il manager propiziato è colui che prende coscienza del suo ruolo trasversale nella struttura e mette in gioco elementi superiori di dialogo fra quei due poli che Turner ci invita ad individuare: appunto la struttura e le *communitas*.

La permanenza di questa interlocuzione nell'ambito della stessa struttura, che di fatto i due poli deve contenere, avversa la cristallizzazione di sottogruppi negli spazi liminali dai quali questi possono auto-generarsi come culture a sé, e di fatto abiurare alla cultura generale la quale ora, nel pieno del processo di mutamento, diventa l'Altro da combattere.

Questa prospettiva introduce un elemento di discussione destabilizzante intorno alla vituperata o glorificata, a seconda del punto di vista, figura del leader e del manager. E certamente non va sottovalutata la criticità del ruolo ricoperto dallo stesso, da una parte pungolato dalla proprietà (spesso senza "viso" nel gioco infinito delle partecipazioni azionarie) rispetto ai risultati freddi e numerici che questa gli impone di raggiungere, e ora anche pressato dal giogo della natura sociale dell'organizzazione con i suoi imperativi categorici kantiani che gli assicuriamo al collo. E' evidente che un contrappeso come questo rimane difficile da gestire appieno per un soggetto esso stesso facente parte delle culture, che spesso deve riformare a colpi di policies e norme interne. Quanta reale libertà e prerogative sono in capo a chi, in ultima analisi, non "possiede" di fatto l'organizzazione che deve gestire al meglio⁵²?

Ma questa annosa questione può e deve essere posta perlomeno a quelle realtà dove il rapporto fra proprietà e organizzazione (viva e vegeta rappresentata dalla persone in essa operanti) non è mediata o polverizzata nell'agone del mercato finanziario impalpabile e quasi metafisico. In queste esperienze il titolare ed i suoi uomini sono direttamente responsabili, e per questo anche "capaci" di pensare all'azienda come ad un "luogo" oltre che come ad uno strumento.

In questi casi potrebbe rinvigorirsi una figura leaderistica, non più certamente paternalistica, quale quella dei pionieri della governance pre-manageriale di questo secolo (pensiamo a Henry Ford o più vicino a noi a Adriano Olivetti), ma comunque capace di guardare all'azienda come ad un agglomerato umano e, come tale, complesso e auto-regolato a livello profondo.

Aldilà di questo rimbrotto di carattere sociologico, resta però il dato in tutta la sua disarmante evidenza: l'organizzazione interpretata come un complesso di norme e regole, o peggio la cultura organizzativa intesa come un epifenomeno dell'azione di quelle norme e regole, lascia il manager nella impossibilità di intercettare le dinamiche opposte insorgenti nelle fasi di riforma interna.

6. Quali vie d'uscita vi sono?

Riassumendo quello che fin qui è stato proposto, possiamo dire che la cultura organizzativa ha la struttura piramidale che Schein ci indica con grado sempre maggiore di complessità e latenza

⁵² Questa riflessione ne apre una ulteriore a livello di modello di capitalismo e di governance, e spinge a domandarsi quanto possa perdurare un sistema che, dividendo nettamente proprietà e gestione, appaia poi incapace di assicurare elementi di tenuta del sistema stesso. Naturalmente mi riferisco alla tenuta sociale oltre (e più) che economica, costretta a riferirsi, anche in termini di responsabilità, a soggetti che (i manager) non sono l'azienda, ma che loro malgrado fanno da filtro fra la società, con le sue istanze di mantenimento del benessere collettivo, e le proprietà che mancano come interlocutori reali nell'ambito di questa riflessione a tutto tondo.

man mano che ci si approssima agli assunti taciti; questi ultimi sono del tutto fuori dal campo auto-riflessivo del gruppo, eppure risultano fondamentali al fine di orientare le percezioni e le azioni conseguenti. Nel parallelismo fra la sociologia organizzativa e l'etno-antropologia che attraversa questo lavoro, gli assunti taciti rappresentano il mito fondatore al quale ricondurre ogni istanza di preservazione del gruppo nel tempo, nonché il significato valoriale originario che dà conto dell'esistenza stessa del gruppo.

Attraverso il modello evolutivo proposto da Gagliardi, abbiamo compreso che la formazione dei valori, per mezzo di fasi le quali costruiscono il sentito comune intorno agli stessi, conferma il grado di fissazione di questi ad un livello di reale "intoccabilità" anche da parte dei soggetti implicati, anche quando quei valori dovessero essere in contraddizione con l'obbiettivo primario a loro assegnato in principio: la sopravvivenza.

Il quadro che ne esce, ed invero ormai abbastanza pacifico nell'ambito della letteratura prevalente, è di una struttura apoditticamente caratterizzata nella percezione dei membri del gruppo, assimilabile al concetto di cultura, al quale si fa riferimento quando si parla di sistemi sociali ben più alti e complessi rispetto all'organizzazione/impresa.

Van Gennep ci ha fornito un elemento di analisi più specifica rispetto ai processi di cambiamento culturale organizzativo che abbiamo messo sotto osservazione, basato sul principio di transizione regolata da uno stato all'altro separato però da un area liminale, di margine, entro la quale si gioca il processo chiave di abbandono di uno stato al fine di entrare compiutamente nell'altro.

Turner ha ampliato la definizione di limen introducendo elementi di complessità ulteriori che, nell'ambito di questo "vuoto-creativo", si possono generare. La *communitas* è la modalità aggregativa tipica del limen che entra in contraddizione con la struttura in una interlocuzione dialogica la quale, secondo l'autore, non deve essere spezzata, pena la cristallizzazione delle *communitas* nel limen e l'ancoramento della struttura, che nel nostro caso, porta con sé l'istanza di cambiamento⁵³ nella posizione ibrida dello stato marginale.

La necessaria riflessione sul ruolo dei manager del cambiamento ha posto ulteriori questioni intorno all'azione spesso ignara, da parte di questi, intorno ai meccanismi minimi concernenti gli aspetti culturali, a cui gli stessi devono mettere mano, con il conseguente ripiego verso modelli di azione a mera base tecnica e normativa.

Anche quest'ultima analisi, che si è avvalsa di due fra le più affascinanti prospettive che l'antropologia di questo secolo ci ha consegnato, ha reso ulteriormente evidenza dell'altissimo grado di profondità e radicamento della cultura organizzativa, pur in una visione quale quella di Turner, dinamica ed inter-evolutiva.

Ma a questo punto la domanda si pone: ma se la cultura è questo organo pulsante messo a guardia dell'azione del gruppo, è possibile o no prevedere dei meccanismi di riforma della stessa?

Questa è la domanda alla quale si deve tentare di dare una risposta soddisfacente.

Io ritengo che si presentino due sole opzioni ai manager del cambiamento, fra loro sostanzialmente paradossali ma proprio per questo indicative.

La prima opzione è quella che approccia il processo con intenti risolutivi e prassi tranchant, attraverso politiche di rivisitazione totale dei valori di fondo e delle strutture conseguenti, che vedono la prima cultura letteralmente soccombere alla seconda. E' una modalità che lascia sul campo costi ingenti in termini di risorse, e che fa sorgere la domanda, tutt'altro che meramente semantica, che Gagliardi si fa carico di proporre:

⁵³ Al contrario rispetto all'ortodossa prospettiva turneriana, secondo cui la struttura garantisce la stabilità e inamovibilità del sistema valoriale, mentre le *communitas* sono la spinta interna al cambiamento, qui ho invertito la dinamica, che però non perde il suo valore esplicativo.

In questo caso si può ancora dire che l'azienda (organizzazione n.d.a) è cambiata? Forse è più giusto dire che la vecchia azienda è morta ed è nata una nuova azienda che ha assai poco a che spartire con la prima.⁵⁴

E' questa una prospettiva spesso auspicata dalle direzioni aziendali/organizzative che, non a caso, utilizzano slogan particolarmente evocativi sulla morte del vecchio e la nascita del nuovo, lungo tutto il percorso di trasformazione in atto. Ma certamente l'aporia sta tutta lì davanti agli occhi di osservatori attenti: la nuova cultura appartiene ad una nuova organizzazione che nasce lì per lì, e non alla precedente come effetto della sua rivisitazione interna. Ed insisto nel ribadire che non si tratta di una disputa di carattere terminologico, ma eminentemente ontologica, che riguarda i tratti distintivi dell'organizzazione, che ora non hanno più niente a che fare con quelli di partenza⁵⁵. E peraltro è abbastanza usuale che processi così profondi vengano implementati in prossimità di situazioni di crisi molto grave, e gestiti da manager di transizione che non fanno parte dell'organizzazione e che hanno come mission la radicale trasformazione della stessa.

Il portato di questo ragionamento particolarmente radicale non è che operazioni come queste non vadano perpetrate (non siamo su un piano di riflessione morale in questa sede), ma che andrebbero indicate per quello che sono: un processo di smantellamento di una esperienza collettiva che non ha più i fondamenti per poter continuare, ed un tentativo di utilizzare le risorse ancora presenti al fine di generare una nuova esperienza fondata su nuovi elementi valoriali e su un nuovo "mito fondatore" (non a caso dico: fondatore). Corollario di questa prospettiva è la condizione di estromissione di questa modalità dal contesto del campo di studi della trasformazione culturale, per le ragioni appena esposte.

La seconda opzione è più attenta a permettere una transizione coscienziosa fra una e l'altra cultura, percorso che risulta più cosciente e rispettoso dei precedenti assunti intorno ai quali il gruppo si era costituito. In parte si tratta di segmentare ulteriormente il corpo degli assunti taciti, individuando fra questi quelli che possono essere riformati e quelli che invece rappresentano le colonne sulle quali si poggia il progetto organizzativo originario.

Un'organizzazione che nasce con una vocazione alla ricerca e innovazione continua non potrà sostituire questa sua natura fondatrice con una orientata alla produzione in serie di gamme di prodotti a tasso tecnologico costante. Questo perché la sostituzione di un valore con l'altro porta con sé la distruzione dell'intera catena sottostante, di relazione fra gruppi e sotto-gruppi, di percezione del proprio tratto distintivo e identitario, fino alle esigenze di carattere gestionale come i modelli di governance⁵⁶ che fa collassare l'organizzazione su se stessa.

Ma pur mantenendo il tratto "mitico" originario (nell'esempio: io Sono "ricerca e innovazione"), è possibile prevedere aumenti dei processi produttivi gradualmente, magari in outsourcing, che possano garantire il mantenimento del tasso di ricerca e innovazione con l'aumento della produzione desiderata.

⁵⁴ *Le Imprese come Culture*, Pasquale Gagliardi a cura di, UTET 1995.

⁵⁵ Questo aspetto diviene molto evidente se ci immaginiamo (in modo del tutto astratto e non auspicabile) di intervenire sulla cultura originaria di un qualsivoglia aggregato umano. Se cambiamo elementi di base quale il credo religioso, le modalità di relazioni fra i membri, le attribuzioni valoriali in ordine al significato di temi fondamentali quali il senso o valore della vita, il rapporto uomo-natura, la escatologia umana, possiamo ancora dire che il solo tratto somatico identifichi univocamente quel gruppo per quello che era? L'occidente senza l'intreccio tra filosofia greca – cristianesimo, nell'alveo delle quali sono nate le scienze, il positivismo, ed il capitalismo liberale, sarebbe ancora occidente?

⁵⁶ E' ipotizzabile che la prima potesse essersi strutturata su un modello piatto e a bassa burocratizzazione, tipico di "laboratori di ricerca produttiva", mentre il secondo dovrà dotarsi di una gerarchia più marcata e di sistemi di lavoro fortemente normativizzati e formalizzati.

Il modello esplicativo utile in questo caso è ancora quello elaborato da Gagliardi, denominato dall'autore *Incrementalismo Culturale*⁵⁷.

In questo sistema la cultura non viene di per sé rivoluzionata, ma trasformata attraverso elementi di conferma dei valori irrinunciabili di base, che favoriscono la distensione degli agenti in gioco non completamente minacciati dal cambiamento, e l'inserimento progressivo di altri valori in logica, appunto, incrementale (fig. 6). Gagliardi distingue fra strategie cosiddette primarie, deputate alla preservazione e promozione del tratto culturale di base (il mito fondatore) e strategie secondarie come elementi strumentali ed espressivi delle primarie. L'azione va svolta in ordine alle seconde. Questo meccanismo in effetti rimanda più ad una crescita del "campo" culturale piuttosto che ad una frantumazione e sostituzione dello stesso, e può quindi, se esaurientemente spiegato, essere paradossalmente invocato dagli agenti in gioco in una situazione di crisi aziendale.

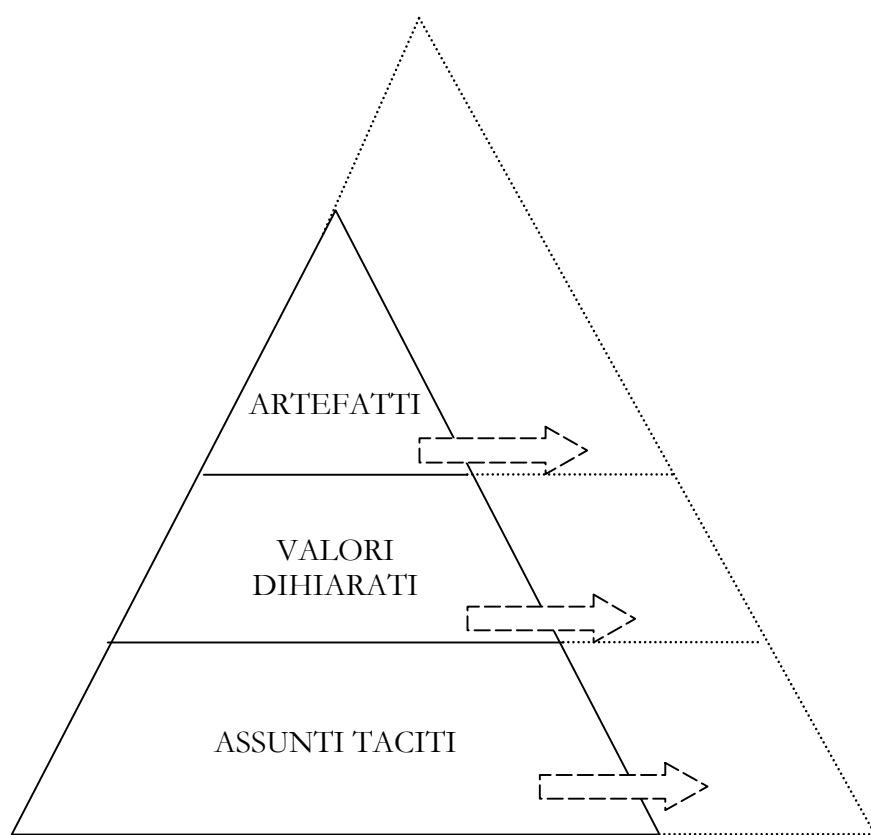


fig. 6

In ultima analisi pare di poter dire che, anche in questo caso, la cultura non subisce una rivoluzione totale, ma tutt'al più una riforma moderata e progressiva.

Gagliardi invita inoltre a privilegiare l'affidamento di progetti di questo genere a soggetti interni che, da quella cultura, derivano e ne sono in qualche modo "legati" a doppio filo.

Di nuovo la domanda allora: la cultura può essere cambiata? La risposta sembra essere: sì, purché di fatto non la si cambi!

Intendersi sulla terminologia qui è sostanziale al fine di recuperare i distinguo analitici che ho proposto lungo questo paragrafo: il cambiamento è tutt'altro che un fattore inauspicabile, anzi

⁵⁷ Saggio finale del testo, *Le Imprese come Culture*, Pasquale Gagliardi a cura di, UTET 1995.

in alcuni frangenti sembra essere necessario al fine di dare continuità alla società/organizzazione. Ma il movimento dovrebbe essere quello che Turner illustra con la sua teoria dinamica di struttura e antistruttura che, in una relazione continua fra questi poli, produce avanzamenti e spostamenti delle visioni e dei valori fondanti, senza generare elementi di collasso della stessa.

Ma se il cambiamento è inteso e praticato in forma radicale (si spera per necessità non eludibili, piuttosto che per processi schizofrenici di machiage commerciale), quello che deve essere chiaro è che il “*progetto socio-antropologico latente*”, generatosi al momento della fondazione di quella organizzazione, non supererà la prova del fuoco, e a quello andrà sostituito un nuovo progetto che identificherà una organizzazione diversa nei fondamenti più profondi.

Parergo finale

Questo saggio è nato dall'incrocio di due sostanziali elementi di esperienza personale.

Il primo riguarda il campo di studi da me affrontato negli anni e arricchitosi della passione ulteriore per l'antropologia classica, la quale ha, in più sensi, ispirato l'approfondimento degli argomenti sociologici ortodossi legati alla “vita” delle organizzazioni moderne, quali sono appunto le aziende.

La seconda è la l'esperienza diretta effettuata in azienda da ormai diversi anni oggi sostituita dalla professione di consulente in ambito di sviluppo organizzativo.

Questa seconda condizione ha permesso una migliore contestualizzazione delle linee teoriche incontrate nel corso degli anni di studio (paralleli al lavoro). In questo senso la vita in azienda ha preso a diventare un “quotidiano campo di studi”, e questi ultimi la pratica dello “studio del quotidiano”.

La metafora poetica non deve trarre in inganno però: la cultura si è costantemente nascosta anche agli occhi di chi ha avuto la presunzione di saperla riconoscere ed analizzare e, il più delle volte, alcuni assunti faticosamente emersi sono stati talmente sconvolgenti da essere rimossi fino a che si è potuto.

Ma la considerazione della cultura, come elemento vitale e pulsante dell'organizzazione, è potuta nascere proprio dalla mescolanza delle due esperienze, in quell'ambito liminale (decido di usare questo termine ora che lo conosco bene), in termini di percezione “studioso-lavoratore”, nel quale mi sono trovato favorevolmente ad operare.

Ho potuto così conoscere molte delle dinamiche interne ai processi di rivoluzione organizzativa a cui ho assistito, compresi gli stati psicologici ed emotivi che attraversano i membri coinvolti e la freddezza ostentata del management, intento a operare in sede tecnica e per “ragioni talmente ovvie” da non spiegarsi il senso di tutto il “baccano messo in piedi”. Ma anche le urla, appunto, di responsabili, prima elementi centrali della struttura, e poi organi senza un corpo nel quale dimorare e operare. E lo stralunamento della maggior parte delle persone, ignare dei piani in atto e per questo impaurite. In questo senso aver potuto militare in ognuna di queste posizioni critiche mi ha certamente permesso una riflessione molto compiuta ancorché difficile.

La natura precettiva (forse non originaria) di molte delle discipline coinvolte nella produzione della letteratura aziendale, ha necessariamente dovuto impegnarsi nella formulazione continua di “risposte” alle esigenze del management che, dopo la rivoluzione concettuale portata dalle teorie culturaliste, non ha più potuto intendere l'azienda semplicemente come il luogo dei numeri, degli indici e delle tabelle pivot, ma come “il luogo” di incontro di percezioni, psicologie e istanze sociali; una strada da cui non si torna indietro.

Ma la conseguenza di questa copernicana presa di coscienza non ha prodotto molto in termini di ri-umanizzazione (ma il “ri” potrebbe non darsi) delle aziende, a partire dal ruolo sociale che a queste viene assegnato: produrre benessere economico ai singoli e alla società.

Questo consolidamento, nei fatti, del ruolo appena richiamato, avviene peraltro in quella stessa società occidentale impegnata parallelamente a mettere in crisi i modelli di definizione di benessere fin qui utilizzati e riassumibili in altri indici quali, ad esempio, il PIL⁵⁸, e nel bel mezzo delle teorizzazioni di modelli di sviluppo socialmente e ambientalmente sostenibili. Ma la rivoluzione (sempre se voluta) dovrebbe in realtà montare dal basso, dal nucleo realmente vivo delle società, che sono appunto le aziende, e l’approccio culturalista dota, a mio avviso, i manager e le proprietà illuminate di strumenti ulteriori a questi fini. Anche la stessa cosiddetta “forza lavoro” se più cosciente di questo dato auto-interpretativo potrebbe condurre istanze più ampie rispetto a quelle storicamente delineate dalle relazioni industriali ortodosse: pensiamo *in primis* alla ragione di Salute e Sicurezza nell’ambito delle mansioni lavorative, che non riescono ad andare aldilà della mera dichiarazione di principio. Ma anche, ulteriore esempio, sul fronte dell’impegno maggiore in termini di nuovi e più efficaci modelli di governance partecipativa dell’impresa, dibattito promettente che si è arenato alle soglie degli anni ’90 e che ha visto il ripiegarsi dei soggetti nei modelli di contrapposizione di memoria secolare.

Naturalmente non immagino una impresa “Eden” dove le interlocuzioni corali e variegata sono sostituite dall’unisono: comunità è principalmente l’idea di fondo che unisce rispetto ad uno scopo, unitamente alle molte voci che insieme propongono le vie per approdarvisi, ma un luogo che non si intende avulso dal mondo e dalle regole ancestrali che lo mobilitano, quali appunto l’“istintivo” generarsi di valori fra uomini impegnati a camminare insieme. La rimozione di questa dinamica del vivere insieme, che peraltro si crea anche se gli attori ostentano indifferenza, avviene proprio mentre in ogni ambito mediatico la cultura organizzativa viene citata, promossa, invocata. Internet “contiene” letteralmente migliaia di contributi su questo tema, e poi libri come pioverebbero, consulenze illuminate. Tutto mette a tema la cultura e come cambiarla.

Questo saggio invece tenta una operazione diversa (almeno nelle intenzioni): infondere dubbi sulla praticabilità tecnica di questo processo; chiedere di riflettere ancora in termini di opportunità fra questa o altre possibilità di intervento; ridurre questi esperimenti al minimo possibile, laddove, appunto, non vi siano altre possibilità.

Attraverso l’analisi condotta lungo questo l’elaborato ho voluto introdurre ulteriori elementi di complessità in ordine alla struttura della cultura, alla sua dinamica interna, al ruolo dei leader o manager del cambiamento, con l’intento di promuovere, volendo, un pensiero di ordine filosofico: la cultura è qualcosa che afferrisce all’uomo e non alle organizzazione che ne sono il riflesso; queste sono il “mezzo” attraverso il quale l’uomo si relaziona e si dà compiutezza ontologica, e non il fine a cui questi punta. Ecco perché la lezione di Heidegger sulla natura autopoietica della tecnica ci è cara, tanto da invocare il ruolo dell’uomo su questa che, attraverso la cultura, può cominciare ad essere “fine”; anche nelle aziende.

⁵⁸ Qui basti pensare al contributo critico di Amartya Sen in ordine alla disuguaglianza inosservata dagli indici economici maggiormente utilizzati, e la promozione di indici che catturino elementi afferenti alle libertà, possibilità di scelta e auto-determinazione quali nuovi reali fattori valutativi.

BIBLIOGRAFIA.

- Giuseppe Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli 2002
- Max Weber, *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino 1958
- Max Weber, *Economia e società*, Comunità, Milano 1961
- Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free press, Glencoe 1949
- Chester Barnard, *The Functions of the Executives*, Harvard College, Mass 1938 (tr. It. UTET Torino 1970)
- Abraham Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Brother, New York 1967
- Chris Argyris, *Personality and organization*, Harper, New York 1957
- Chris Argyris e Donald Schon, *Organizational learning: A theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, Mass 1978
- Frederick Herzberg, *The Motivation to Work*, Wiley, New York 1959
- Rensis Likert, *New Pattern of Management*, McGraw-Hill, New York 1961
- Eric L. Trist e K.W. Bamforth, *Some Social and psychological Consequencies of the Longwall Method of Coal-getting*, Human Relations, 1951
- Jai Lorsch e J.J. Morse, *Organization and their Members: A Contingency Approach*, Harper e Row, New York 1974
- James Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York 1967 (tr. It, Isedi, Torino 1988)
- Alvin Gouldner, *Organizational Analysis*, in Sociology Today, New York 1959
- John Child, *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choise*, Sociology n 6.
- Karl Weick, *Sense making in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, Cal. 1995 (tr. It, Cortina Milano 1997)
- Karl Weick, *Cognitive process in Organizations*, Research in Organizational Behavior, Jai Press 1979
- Stefano Zan, *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna 1988
- Cecilia Gatto Trocchi, *Storia dell'Antropologia Culturale*, Dispensa sul sito www.homolaicus.com.
- Enzo Rutigliano, *Teorie sociologiche classiche*, Bollati Boringhieri, Torino 2001

- Arnold Van Gennep, *Les Rites de Passage*, Emile Nourry, Paris 1909(tr.It, *I Riti di Passaggio*, Universale Bollati Boringhieri, Torino 1981)
- Emile Durkheim, *De la divisione social du travaile social*,F.Alcan, Paris 1893 (tr. It, Edizioni di comunità, Milano 1962)
- Timothy Taylor in: *Come l'uomo inventò la morte*, Newton Compton editori, Roma 2006.
- Victor Turner, *The Ritual Process Structure and Anti-Structure*, The Lewis Henry Morgan Lectures, New York 1966, (tr.It, Editrice Morcelliana, Brescia 1972)