

## **Analisi delle culture e analisi dei bisogni formativi** di Pasquale Gagliardi

Il tema a cui è dedicata questa sessione è la relazione tra l'analisi culturale e l'analisi dei bisogni. Per discuterne è indispensabile definire preliminarmente i due tipi di analisi a confronto. Si tratta infatti di etichette che vengono spesso utilizzate per identificare approcci molto diversi tra loro. Convegni come questo servono anche ad attribuire significati condivisi alle parole o alle etichette che si vanno diffondendo nel nostro mondo. D'altronde, l'accordo sulle definizioni e la costruzione di un linguaggio comune sono indispensabili per quello che Kuhn chiama "lo sviluppo normale della scienza".

Se volessimo discuterne approfonditamente, dovremmo dedicare al nostro tema l'intero convegno; dato che abbiamo viceversa a disposizione un tempo limitato, mi limiterò a proporvi una mia definizione dei due tipi di analisi, sottolineando quelle che a mio avviso sono le principali convergenze o divergenze di approccio.

1. L'analisi della cultura di una organizzazione è l'analisi dei modi strutturati con cui questa affronta i quotidiani problemi di decisione e di azione. Dall'osservazione dei pattern ricorrenti di comportamento sociale il ricercatore inferisce l'esistenza di valori e credenze, attraverso operazioni mentali di astrazione che traduce in quello che viene definito il "rendiconto etnografico".

L'enfasi sui pattern strutturati di gestione dei problemi sottolinea la funzione della cultura come strumento di protezione dell'uomo nei confronti della realtà sconosciuta e complessa, come abito – per usare la bella espressione di Giuseppe Di Chiara – che "veste l'ignoranza dell'uomo"<sup>1</sup>. In questa prospettiva, dietro la nascita delle culture, vi è l'ansia nei confronti dell'ignoto e della morte. Questi meccanismi sono stati acutamente descritti da Berger e Luckmann in *La realtà come*

1. G. Di Chiara, "Psicoanalisi: natura e cultura", *Rivista di psicoanalisi*, XXXII, 3, 1986.

*costruzione sociale* <sup>2</sup>.

2. L'analisi dei bisogni può essere definita come l'analisi dei problemi irrisolti di un'organizzazione. Il problema può essere irrisolto perché nuove persone devono affrontare vecchi problemi oppure perché persone che abitano da lungo tempo l'organizzazione non risolvono in modo soddisfacente i problemi di integrazione interna e di adattamento esterno che si pongono all'organizzazione.

I due approcci analitici hanno dunque in comune l'oggetto generale (i problemi): tuttavia, mentre l'analisi culturale ha come obiettivo la descrizione del modo effettivo in cui i problemi si affrontano, l'analisi dei bisogni mira a valutare l'adeguatezza di quei modi per la risoluzione effettiva dei problemi. Queste differenze rimandano a due paradigmi, due modi di vedere, due epistemologie radicalmente diverse: solo se abbiamo coscienza di queste radicali diversità possiamo cogliere le opportunità di fertilizzazione incrociata tra i due approcci.

**Premesse epistemologiche dell'analisi dei bisogni.** Per chi fa l'analisi dei bisogni vi è una realtà data e indipendente dagli attori, vi sono problemi oggettivi, vi sono modalità di soluzione dei problemi confrontabili con altre modalità o delle quali è possibile misurare lo scarto rispetto a standard definibili razionalmente. Un problema fondamentale, per l'analista dei bisogni, è la individuazione dei criteri (o dei depositari) del giudizio di inadeguatezza. Nella prassi corrente i possibili "referenti" sono almeno – e generalmente – tre: l'analista dei bisogni, colui che affronta il problema, colui che subisce le conseguenze del modo in cui il problema è affrontato.

- a. La situazione può essere insoddisfacente per l'analista dei bisogni, che frequentemente è il formatore: ciò che conta è la sua ricostruzione della realtà, le sue concezioni relative a ciò che deve considerarsi adeguato o inadeguato, i suoi standard.
- b. In altri casi l'enfasi può essere posta sul soggetto osservato, la inadeguatezza è commisurata al disagio del soggetto e alla diagnosi che questi fa del proprio disagio: è l'attore che definisce il problema, giudica il risultato dei propri sforzi soddisfacente o insoddisfacente, ipotizza modalità ed approcci diversi da quelli che può e sa utilizzare.
- c. L'analista può rinunciare a giudicare e trascurare la diagnosi dell'attore affidando il giudizio di adeguatezza o inadeguatezza ai "role partners", vale a dire a coloro che hanno aspettative nei confronti dell'attore e che sono direttamente o indirettamente influenzati dalle sue prestazioni.

2. P.L. Berger e T. Luckmann, *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1969.

La terza strada mi sembra oggi molto diffusa, forse perché dà agli analisti dei bisogni una illusione di maggiore oggettività, come spesso accade quando si analizza una relazione strutturale (nel nostro caso il confronto "oggettivo" tra aspettative e prestazioni).

**Premesse etiche dell'analisi dei bisogni.** L'analisi dei bisogni incorpora l'enfasi sull'azione, anche se è fatta con spirito di ricerca: chi la conduce suppone che si possa e si "debba" intervenire. Se la giustificazione di fondo dell'analisi sta nel suo essere premessa dell'azione, questa sua qualità ne condiziona le modalità di svolgimento.

Nel nostro caso, l'azione è un programma di formazione. Il programma di formazione è un "artefatto" e conviene chiedersi che cosa accade quando qualcuno deve produrre un artefatto, sia egli un artista che deve realizzare un'opera d'arte o un artigiano che deve costruire un congegno. Esiste un problema ed esistono soluzioni tecniche possibili tra le quali occorre scegliere quella che meglio si adatta al problema. Spesso si sottovaluta l'importanza del processo di definizione del problema, che è strettamente legato alle soluzioni tecniche disponibili. Tendiamo naturalmente a definire un problema (e quindi a rappresentarcelo mentalmente) pensando a ciò che abbiamo nel nostro repertorio di soluzioni possibili, al tipo di attrezzatura che abbiamo in bottega.

Da questo punto di vista l'analisi del problema tende ad essere, per così dire, risucchiata dal dispositivo di risoluzione, tende a rifletterne alcune caratteristiche logiche e simboliche. Magari inconsapevolmente, l'artefice compie sempre un'operazione riduttiva nella definizione del problema, anche se ritiene di progettare un artefatto "su misura". Qualunque buon artigiano – e penso che ogni professionista sia soprattutto un buon artigiano –, per quanto si sforzi di essere creativo, cerca soluzioni realizzabili con gli attrezzi disponibili sul proprio scaffale e modellate sugli esemplari che fanno parte della sua esperienza e della sua memoria.

**Premesse epistemologiche dell'analisi culturale.** Anche se l'espressione "analisi culturale" è stata utilizzata da Habermas per identificare un'analisi mossa da intenzioni "critiche" – l'intenzione cioè di agire sulla realtà e di modificarla – (sicché, anche in questo caso, si potrebbe sostenere che l'analisi è deformata o in qualche modo influenzata dagli interventi "possibili" o "pre-concetti"), fondamentalmente gli studiosi delle culture organizzative fanno riferimento ad un paradigma costruttivista.

Essi intendono "descrivere la realtà", ma con la piena coscienza che la realtà descritta non è una realtà oggettiva bensì socialmente costruita, una realtà rappresentata che si struttura attraverso il confronto dinamico delle mappe

cognitive ed emozionali dei diversi attori. Vale la pena sottolineare che quando parliamo di "realtà socialmente costruita" non facciamo riferimento alla sola realtà sociale, giacché questo sarebbe in definitiva tautologico; nella visione costruttivista tutta la realtà è costruita, anche la realtà fisica. Come ha detto Cassirer, a mano a mano che aumentano le capacità simboliche dell'uomo, la realtà fisica retrocede.

**Premesse etiche dell'analisi culturale.** Il codice deontologico di coloro che fanno l'analisi culturale è generalmente derivato dalla tradizione della ricerca antropologica, che ha assunto come oggetto di studio le culture "remote" rispetto alla civiltà occidentale. In questa tradizione le culture si osservano e si studiano per capirle ed imparare a rispettarle, non per modificarle intervenendo su di esse in qualsivoglia modo.

Naturalmente, questo atteggiamento non è generalizzato. Tra gli studiosi delle culture organizzative vi sono i "puri", che difendono con vigore un "modo" di fare ricerca non intrusivo e rispettoso della realtà osservata, e coloro che – all'estremo opposto – pensano di dover "capire per intervenire". Non a caso troviamo più frequentemente i primi in istituzioni accademiche tradizionali ed i secondi nelle scuole di management.

In posizione mediana tra gli uni e gli altri possiamo collocare quei ricercatori che si pongono il problema dell'azione ma lo ribaltano sul gruppo osservato. Il loro punto di vista è: "dobbiamo capire perché dobbiamo aiutare il gruppo sociale studiato a capire, lasciando ad esso la scelta e la responsabilità della sua propria trasformazione". L'approccio di questo sottogruppo si collega alla grande tradizione clinica dell'analisi organizzativa che, sulla scorta della matrice psicoanalitica, definisce la relazione tra ricercatore e sistema cliente come una relazione di aiuto che sollecita, ma lascia alla responsabilità e all'iniziativa del cliente, la costruzione cosciente di un proprio diverso destino.

In generale, l'ottica degli studiosi delle culture organizzative è descrittiva e interpretativa; il loro intento non è verificare nei casi specifici l'esistenza di leggi generali, bensì costruire teorie locali partendo dai dati specifici. Da questo punto di vista l'analisi culturale recepisce alcune grandi tendenze del pensiero moderno: il relativismo, il contestualismo, l'antiformalismo, l'approccio c.d. "post-moderno" alla decostruzione della realtà sociale. "Decostruzione" non vuol dire distruzione, ma riflessione intesa a svelare i meccanismi profondi, rivelare le contraddizioni, analizzare i paradossi, rendendo gli altri e noi stessi coscienti di ciò che "andiamo raccontandoci", dell'uso che facciamo del linguaggio e delle semplificazioni, e di come tutto ciò serva a coprire i nostri interessi e la nostra ignoranza.

**L'utilità dell'analisi culturale per l'operatore della formazione.** Analisi dei bisogni e analisi culturale, pur avendo dunque in comune l'oggetto (il sistema socio-organizzativo), fanno riferimento a paradigmi diversi nelle prospettive, nelle epistemologie, nei codici deontologici. Essi richiedono dunque competenze analitiche diverse ed ideologie diverse. È possibile che la stessa persona li utilizzi entrambi, in funzione delle circostanze e dei desideri? Forse sarebbe possibile, se le diversità riguardassero solo il bagaglio teorico-metodologico. Ma le diversità riguardano anche i presupposti ideologici, e questo mi rende più pessimista in quanto le ideologie in questione non sono solo diverse, ma addirittura contrapposte e quindi non mediabili.

L'analisi culturale può essere di grande utilità per gli operatori della formazione se vi è consapevolezza di questa diversità e di queste peculiarità. A mio avviso, l'analisi culturale può rappresentare un'eccellente premessa rispetto al modo tradizionale di effettuare l'analisi dei bisogni, e in alcuni casi può forse addirittura sostituire l'analisi tradizionale dei bisogni (o meglio, può essere un modo diverso di fare l'analisi dei bisogni).

Ferme restando le difficoltà di acquisire il patrimonio metodologico e teorico necessario, l'analisi culturale, se fatta correttamente, impedisce di cadere in una delle tipiche trappole del processo che va dalla decisione dell'investimento in formazione all'analisi della situazione, al progetto educativo, al controllo, al feed-back, e così via, trappole che producono quella che Bruno Maggi aveva definito la "formazione apparente".

L'analisi culturale ci aiuta soprattutto ad evitare il rischio di scambiare il cambiamento di primo grado con quello di secondo grado. Definiamo il primo come la capacità di cambiare restando quelli che si è, il secondo come la capacità di cambiare la propria identità culturale.

Se interpretiamo un problema di cambiamento di secondo grado come cambiamento di primo grado, rischiamo di mettere in moto un dispositivo di intervento in cui si utilizzano strumenti (quali il trasferimento di nozioni, la logica e la persuasione) incongruenti con la natura qualitativamente diversa dei problemi in campo. Non si può, infatti, pensare che una persona o un gruppo sociale mettano in discussione il proprio "carattere", la propria identità culturale, solo perché vengono condotti in un'aula di formazione e sollecitati a discuterne.

La parola "cultura" è oggi di gran moda e talvolta si pensa che sia un oggetto sullo scaffale di un supermarket, che si possa acquistare e indossare come un abito nuovo. Talvolta le esigenze di trasformazione vengono tradotte e volgarizzate in parole d'ordine come "l'orientamento al mercato", "l'imprenditorialità", "la visione internazionale", per citarne tre tra quelle oggi più diffuse. Queste parole alludono a fenomeni drammatici. Per la prima volta nella storia

dell'industria siamo di fronte ad un fenomeno di ridisegno degli assetti quale non si era mai visto in passato: le trasformazioni tecnologiche e sociali e la globalizzazione dei mercati determinano sempre più frequentemente autentici shock culturali all'interno delle imprese. Non si tratta, in questi casi, di trasferire tecniche o modelli, non si tratta di imparare a fare cose nuove conciliabili col nostro vissuto antecedente. Si tratta invece a volte – e sempre più spesso – di cambiare “paradigma”, tutto ciò su cui abbiamo da sempre fondato le nostre certezze e il nostro sentimento di identità.

Se questo è il problema, il rischio della “formazione apparente” diviene elevato. Il cambiamento culturale di secondo grado segue altri ben più complessi e dolorosi percorsi, processi di distruzione e ricostruzione delle certezze che investono la vita delle organizzazioni nella loro interezza, implicano la ridefinizione dell'assetto del potere e chiamano in causa la capacità propositiva della leadership (Gagliardi, 1986)<sup>3</sup>.

3. P. Gagliardi, “The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework”, *Organization Studies*, a. 7, n. 2, 1986, pp. 117-134.