

a cura di

PATRIZIA CATELLANI

Identità e appartenenza nella società globale

Scritti in onore

di Assunto Quadrio Aristarchi

ESTRATTO

V&P

Finito di stampare
nel mese di aprile 2005
dalla Litografia Solari
Peschiera Borromeo (Milano)

PASQUALE GAGLIARDI*

Culture del lavoro e identità sociali nelle organizzazioni

Le condizioni della cooperazione

Se si definiscono le organizzazioni formali come sistemi di cooperazione deliberatamente costruiti per il raggiungimento di scopi specifici, non stupisce che l'analisi delle condizioni della cooperazione sia tra le questioni che hanno più attratto l'interesse degli studiosi di questa particolare forma di aggregazione sociale. Barnard (1938) additò per primo nella volontà di cooperazione una delle tre condizioni essenziali – o 'elementi costitutivi', insieme al fine e alla comunicazione – per l'esistenza e la sopravvivenza di un'organizzazione. La volontà di cooperazione è l'elemento più incerto e mutevole del sistema, dipendendo in concreto dall'equilibrio instabile tra gli incentivi materiali e immateriali che gli individui ricevono dall'organizzazione e il contributo che essi danno al raggiungimento del fine organizzativo: questo equilibrio è instabile perché il valore percepito di ciò che viene scambiato oscilla in funzione della mutevolezza delle aspettative reciproche e della disponibilità sul mercato di relazioni di scambio alternative. Nella visione di Barnard, mantenere elevata la volontà di cooperazione è l'obiettivo fondamentale del dirigente, che può essere raggiunto solo attraverso un'azione costante – e costosa – di mantenimento di un sistema d'incentivi congegnato in modo tale per cui il raggiungimento del fine organizzativo diventa lo strumento e la condizione del raggiungimento dei fini individuali. I costi di quest'azione crollano quando il lavoratore – in virtù di dinamiche che possono anch'esse essere indotte o assecondate dal

* Docente di Sociologia dell'organizzazione, Facoltà di Scienze politiche, Università Cattolica di Milano; amministratore delegato e docente di Teoria dell'organizzazione, ISTUD – Istituto Studi Direzionali (Stresa).

dirigente – si identifica con l'organizzazione di appartenenza assumendone come propri gli scopi e i valori: in questo caso, il fine organizzativo e il fine individuale coincidono. Reciprocamente, i costi del mantenimento dell'equilibrio aumentano considerevolmente quando l'individuo non considera l'identità organizzativa un elemento cruciale della sua identità personale, che fonda invece precipuamente su altre appartenenze.

L'analisi delle condizioni della cooperazione rimanda dunque inevitabilmente a dinamiche di identificazione con specifici sistemi di credenze e di valori, a questioni di identità e di cultura. In specie nella società contemporanea – dove si segmentano e moltiplicano le appartenenze – ogni individuo, imparando a vedere se stesso dal punto di vista degli altri, diventa portatore di diversi 'sé sociali', ciascuno dei quali viene costruito e ricostruito nella quotidiana interazione con gli altri (Mead, 1930). Le identità sociali consentono generalmente all'individuo di presentare un'immagine di sé sufficientemente coerente e socialmente accettabile da consentirgli di essere ragionevolmente a proprio agio nei diversi contesti relazionali in cui si trova ad agire (Goffman, 1959). Alcune identità sociali sono ovviamente più centrali di altre nella costruzione dell'identità personale – dell'immagine, cioè, che la persona ha di se stessa –, riflettendo, da un lato il prestigio sociale attribuito a tali identità, dall'altro le convinzioni più intimamente radicate da cui la persona fa dipendere la stima di sé.

Il modo in cui gli altri ci vedono e ci definiscono determina le loro pretese e le loro attese nei nostri confronti; il modo in cui vediamo e definiamo noi stessi determina l'insieme degli obblighi che riteniamo inevitabile, legittimo e persino desiderabile assumere e adempiere. Consapevolmente o inconsapevolmente, pertanto, gli individui adottano 'strategie d'identità', che riflettono i loro interessi, le loro ambizioni, le loro esigenze di investimento emotivo. Da tali strategie d'identità dipende, nei contesti organizzativi, il costo della cooperazione ottenuta da ciascun membro dell'organizzazione. Altre appartenenze – o identità sociali – possono essere più sentite dell'appartenenza all'organizzazione ma non necessariamente incompatibili con essa (ad esempio, l'appartenenza ad un gruppo professionale), o invece apertamente vissute come incompatibili o conflittuali con l'appartenenza organizzativa (ad esempio, le appartenenze di classe, politiche o sindacali).

Identità organizzative e identità professionali: una relazione a lungo trascurata

All'interno di queste tematiche si colloca la relazione tra identità (o culture) professionali e identità (o culture) organizzative. L'identità organizzativa è quella che può essere attribuita a un individuo, e che un individuo può attribuire a se stesso, tenendo conto del tipo di organizzazione (amministrazione pubblica, università, banca, fabbrica di automobili) o della specifica organizzazione (il Comune di Milano, l'Università Cattolica, Unicredito, la Fiat) per la quale lavora; l'identità professionale è quella che gli deriva dal tipo di lavoro che svolge e dalla competenza che gli consente di svolgerlo in modo appropriato. Ogni competenza professionale ha una componente esplicita (di cognizione) e una componente implicita (che ha a che vedere con l'esercizio di una abilità). La base cognitiva di un'occupazione è fatta di conoscenza 'dichiarativa' – costituita da fatti, descrizioni, tecnologie –, una conoscenza che può essere trasmessa verbalmente o per iscritto, ed è in linea di principio codificabile. In contrasto con la conoscenza 'dichiarativa', un'abilità (*skill*) è fluida e misteriosa, almeno per gli estranei. L'abilità rimanda a ciò che chiamiamo *know-how*, ed è rappresentata da quello che chi viene considerato esperto in un certo campo – qualunque esso sia – dimostra di saper fare ma è spesso incapace di descrivere con precisione (Gagliardi, 2003).

Le componenti esplicite e implicite di una competenza professionale vengono solitamente acquisite attraverso uno specifico percorso formativo, che rappresenta il più importante veicolo di socializzazione alla professione. Il bagaglio (o la 'cultura') di una professione comprende standard tecnici – che consentono di distinguere un lavoro ben fatto da un lavoro malfatto – e codici deontologici, vale a dire norme di comportamento e valori di riferimento che orientano la scelta tra gli obiettivi e i mezzi disponibili per l'azione nella quotidiana pratica professionale quando la scelta ha implicazioni morali. I membri di uno stesso gruppo professionale, anche se non esiste contiguità fisica tra i membri, si sentono sovente parte di una 'comunità' che condivide credenze, norme, valori, rituali e un linguaggio sovente idiosincratico. Queste comunità sono pertanto sistemi sociali che possono intersecarsi con altri sistemi sociali concreti: tra questi, in particolare, con i contesti lavorativi strutturati in funzione di obiettivi specifici

sovra-individuali che solitamente definiamo 'organizzazioni'. Lo studio delle relazioni tra i due sistemi, pur essendo di grande interesse teorico e di cospicua rilevanza pratica, è stato a lungo ignorato sia dai sociologi delle occupazioni sia dai teorici dell'organizzazione, per l'effetto combinato di due tendenze.

Da un lato, vi è stata la tendenza a definire l'oggetto degli studi organizzativi – le aggregazioni sociali di tipo utilitaristico, costruite deliberatamente in funzione di obiettivi specifici secondo logiche di razionalità strumentale – in contrapposizione alle forme comunitarie di aggregazione sociale, fondate sulla condivisione di valori e tradizioni da testimoniare piuttosto che sulla condivisione di obiettivi da perseguire. Questa contrapposizione – che ha notoriamente profonde radici nella grande tradizione sociologica, soprattutto nel pensiero di coloro (come Tönnies, Durkheim e Weber) che contrapponevano *gemeinschaft* (comunità) e *gesellschaft* (società), preconizzando il prevalere della seconda sulla prima per effetto della industrializzazione dell'economia e della burocratizzazione dello Stato – portava ad espungere per definizione le dimensioni comunitarie, e quindi anche le comunità professionali, dalle forme razionali di organizzazione del lavoro. L'organizzazione burocratica veniva elegantemente descritta come una successione orizzontale di livelli di gerarchia e una suddivisione verticale di competenze funzionali, raggruppate e distinte secondo logiche 'amministrative' di riduzione dei costi di coordinamento. Queste logiche sovente ignoravano le caratteristiche specifiche e le differenziazioni interne dei mestieri e delle professioni esercitati nell'ambito delle diverse aree funzionali (il marketing, la ricerca, la produzione, gli acquisti, e così via).

D'altro lato, almeno fino alla fine degli anni Sessanta, l'analisi sociologica delle professioni assumeva invariabilmente la pratica indipendente come forma prototipica e appropriata di esercizio di una professione, fino al punto da considerare l'impiego di professionisti da parte delle organizzazioni burocratiche come un'aberrazione e le attività svolte in azienda come 'non professioni' o 'semi-professionisti' (Etzioni, 1969). Nel paradigma sociologico dominante gli attributi del lavoro burocratico e del lavoro professionale erano infatti considerati antitetici, e si dava per scontato che l'impiego di professionisti da parte delle organizzazioni avrebbe portato alla luce il conflitto strutturale implicito esistente tra principi amministrativi e principi che governano l'esercizio delle pro-

fessioni, generando inevitabilmente alienazione e frustrazione tra i professionisti costretti ad impiegarsi (Freidson, 1971), conseguenze – peraltro – riscontrate in misura assai modesta dalla ricerca empirica (Scott, 1965; Miller, 1968).

Successivamente, i sociologi delle occupazioni hanno preso progressivamente atto del fatto che – in misura crescente, a partire dalla fine della seconda guerra mondiale – molte professioni tradizionali vengono svolte in contesti organizzativi, e che le organizzazioni hanno a loro volta generato nuove professioni che si sono costituite in comunità adottando modelli di relazione sociale simili a quelli caratteristici delle comunità professionali tradizionali (Abbott, 1988). Derber e Schwartz (1991) hanno osservato che dal 1931 al 1980 i medici americani che esercitano la libera professione sono passati dall'80% al 50% del totale, e Spangler (1986) ha calcolato che negli Stati Uniti, in poco più di trent'anni a partire dal 1950, gli avvocati assunti da aziende sono passati dalla metà a due terzi del totale. Nello stesso tempo, la professione del manager – che è svolta, per definizione, all'interno di organizzazioni –, nelle sue diversissime articolazioni e specializzazioni (gerarchiche, funzionali e settoriali), è diventata la più diffusa professione dei nostri tempi. La convergenza dei due processi – la burocratizzazione delle professioni e la professionalizzazione delle organizzazioni – è diventata innegabile, rendendo sempre meno sostenibile la tesi della inconciliabilità e della estraneità reciproca tra il mondo delle aziende e il mondo delle professioni, e sempre più urgente l'analisi delle loro relazioni concrete. Contemporaneamente, gli studiosi delle organizzazioni riesaminavano criticamente l'approccio razionalista e riduzionista fino ad allora dominante nella loro comunità scientifica. La scoperta che le organizzazioni sono prima di tutto 'culture', da analizzare quindi non solo nei loro aspetti strumentali, economici e materiali, ma anche nei loro aspetti ideativi e simbolici (Gagliardi, 1986) ha messo in luce l'importanza e il ruolo delle sotto culture – e tra queste, in primo luogo, delle sotto culture professionali – nella negoziazione intersoggettiva del 'sistema di significati' che governa la vita organizzativa. Lo studio dei rapporti tra organizzazioni e professioni è entrato quindi allo stesso tempo nell'agenda di ricerca dei sociologi delle occupazioni e degli studiosi delle organizzazioni (Van Maanen - Barley, 1984; Tolbert - Barley, 1991).

Modelli di analisi del rapporto tra culture professionali e culture organizzative

L'interesse teorico e la rilevanza pratica di questo studio possono essere esemplificati dai seguenti interrogativi: un individuo che possiede il bagaglio tecnico necessario per individuare e riparare i guasti di un'automobile, e che lavori nel reparto di assistenza tecnica di una grande concessionaria per la vendita di autovetture, considera se stesso – e viene dagli altri considerato – in primo luogo un 'meccanico' o un 'impiegato' della concessionaria? Le relazioni sociali che contano di più nella sua vita sono quelle che stabilisce sul posto di lavoro – con impiegati amministrativi, venditori, segretarie, manovali, altri tecnici – o quelle che intrattiene con persone che fanno il suo stesso lavoro in altre organizzazioni? Se gli standard professionali gli impongono di fare il lavoro 'a regola d'arte', ma per l'azienda è sufficiente un lavoro di minore qualità, adotterà gli standard della professione o quelli dell'organizzazione? E se l'azienda gli chiede di adottare un comportamento che i codici morali della professione considerano scorretto, sarà l'etica aziendale o l'etica professionale a orientarne l'azione? Come, infine, il nostro 'meccanico-impiegato' percepisce la sua carriera: come lo sviluppo di competenze e conoscenze tecniche, che lo porterà orizzontalmente dalla periferia al centro della professione o come un passaggio verticale a livelli gerarchici superiori, dove le competenze tecniche perderanno progressivamente peso a vantaggio di competenze amministrativo-burocratiche?

Considerando la numerosità delle variabili in gioco (personali, ambientali, culturali), è difficile dare risposte plausibili a queste domande prescindendo dall'analisi empirica del contesto specifico in cui le questioni si pongono, ma è evidente che alcune condizioni generali possono favorire il prevalere di un sistema socio-culturale sull'altro. Professioni nuove altamente specializzate o professioni consolidate a cui è attribuito un elevato prestigio sociale (si pensi ai medici nelle aziende sanitarie) si piegheranno più difficilmente alle logiche amministrative e conserveranno tendenzialmente un'alta considerazione della propria cultura di riferimento, ma un lavoratore scarsamente qualificato troverà più facilmente nell'organizzazione per cui lavora motivi di orgoglio e ragioni di identificazione.

In generale, le culture professionali costituiscono – come abbiamo detto – sotto culture dell'organizzazione. In quanto tali, secondo la classificazione di Martin e Siehl (1983), possono essere:

a) sotto culture 'rafforzative' della cultura organizzativa, quando la loro adesione ai valori centrali dell'organizzazione è più fervida e convinta che nel resto dell'organizzazione (può essere il caso del dipartimento Ricerca e Sviluppo di un'azienda che fonda la sua strategia competitiva e la sua identità sull'innovazione tecnica); in tal caso la cultura professionale non solo non entra in conflitto con la cultura organizzativa ma ne è sostenuta e la sostiene a sua volta;

b) sotto culture 'ortogonali' alla cultura aziendale, che accettano simultaneamente i valori centrali dell'organizzazione e un insieme di valori diversi e specifici ma non conflittuali con i primi (può essere il caso di una cultura professionale informatica, che coltiva il senso della propria specialità e della propria indipendenza di giudizio, ma accetta senza fatica le strategie d'identità e le logiche di efficacia e di efficienza che l'azienda adotta in funzione delle caratteristiche del settore in cui opera);

c) 'contro culture', vale a dire sotto culture che sfidano direttamente i valori centrali della cultura aziendale e vedono nelle logiche dell'amministrazione razionale una continua minaccia per i codici tecnici ed etici della professione. Queste dinamiche si presentano in tutti i casi in cui corporazioni con tradizioni antichissime di indipendenza professionale – ad esempio, medici, accademici, giornalisti, operatori culturali – devono venire a patti con le esigenze di economicità e di efficienza dei servizi prestati all'interno delle aziende che li 'impiegano'.

Il modello più interessante di analisi del conflitto tra professionisti e organizzazioni che li impiegano è quello proposto da Bacharach, Bamberger e Conley (1991, p. 220), che hanno riassunto nella tabella 1 i principali parametri di tale conflitto, visto come una perpetua lotta per il controllo dell'incertezza da parte di due diverse 'culture del lavoro'.

La tesi di Bacharach e dei suoi colleghi è che la tensione tra cultura organizzativa e culture professionali sia interpretabile attraverso la metafora dell'altalena: le strategie aziendali di gestione dei professionisti non sono costanti ma oscillano, e sono oggetto di continuo negoziato tra amministratori e professionisti: quando i secondi hanno maggior potere negoziale, è probabile che venga

Tabella 1 - *Parametri del conflitto tra professionisti e organizzazioni*

<i>Parametro</i>	<i>Strategie di gestione preferite dagli amministratori</i>	<i>Strategie di gestione preferite dai professionisti</i>
Compito	Parziale, interdipendente con altri compiti	Completo
Formazione	Breve, sul lavoro, mirata a sviluppare <i>skills</i> specifiche	Esterna, estensiva, mirata a sviluppare <i>skills</i> generali
Lealtà	All'organizzazione	Alla professione
Carriera	Ascesa nella gerarchia organizzativa	Ascesa nella gerarchia professionale
Struttura e organizzazione	Per prodotto, processo o progetto organizzativo	Per specializzazione professionale o disciplina
Selezione dei progetti	Finalizzata ad assicurare risultati/profitti	Basata sull'interesse professionale
Regole	Rendicontazione, controllo, sanzioni	Influenza e suggerimenti di altri professionisti
Autonomia	Sotto-specificazione dei fini e sovra-specificazione dei mezzi	Ampia autonomia e partecipazione alla determinazione dei fini e dei mezzi
Supervisione	Stretta	Generica, basata su standard professionali

(Bacharach - Bamberger - Conley, 1991).

lasciata loro maggiore autonomia nel controllo dell'incertezza; quando sono gli amministratori ad avere il coltello dalla parte del manico, le strategie di gestione terranno meno conto delle preferenze dei professionisti. Per gli amministratori, il livello di dipendenza dai professionisti è funzione del numero di candidati disponibili per le varie posizioni, del valore dei servizi offerti e del grado di conoscenza specifica che i professionisti hanno dell'organizzazione. Per i professionisti impiegati, la dipendenza dagli ammini-

stratori è funzione del numero d'occasioni d'impiego alternative disponibili sul mercato e del valore delle ricompense offerte dall'azienda. In sostanza, il potere relativo dei due gruppi oscilla in funzione dei cicli economici: le istituzioni burocratiche hanno il sopravvento sulle comunità professionali quando il settore industriale o l'organizzazione specifica è in declino e il mercato del lavoro non offre molte occasioni di mobilità, ma le professioni riguadagnano spazio nelle fasi di sviluppo del ciclo economico o di espansione dell'azienda in questione.

Se il modello 'contingentista' di Bacharach, Bamberger e Conley lascia supporre che le probabilità di identificazione con l'organizzazione aumentino nelle fasi recessive del ciclo economico, il modello 'situazionista' di Martin e Siehl rimanda ogni risposta all'analisi empirica. Pur con tutte le cautele del caso, sulla base delle migliori etnografie organizzative disponibili ad oggi (Kunda, 1992; Pettegrew, 1985; Jackall, 1989) sembra abbastanza probabile che soprattutto nelle culture organizzative 'forti', nate cioè da esperienze inusuali più facilmente idealizzabili (Gagliardi, 1986), l'identità organizzativa tenda a prevalere sull'identità professionale: l'appartenenza all'organizzazione specifica influenzerà pertanto il prestigio sociale e la stima di sé più del fatto di possedere una particolare competenza, e in caso di conflitto tra le norme che caratterizzano le due diverse 'culture del lavoro' i criteri organizzativi di orientamento dell'azione avranno la meglio sulle norme della professione.

Questa tesi è corroborata dai risultati di un progetto di ricerca longitudinale¹ che coinvolse 184 manager che frequentarono - nel triennio 1982-1984 - un programma di formazione residenziale e di lunga durata organizzato dall'ISTUD - Istituto Studi Direzionali di Stresa (Gagliardi, 1990). Uno degli scopi della ricerca era quello di misurare (con una serie di test adattati da Rokeach, 1960) il livello di dogmatismo - inteso come grado di 'apertura/chiusura' mentale - di dirigenti appartenenti a diverse comunità professionali e a diversi tipi di organizzazioni. I livelli più alti di dogmatismo furono riscontrati in dirigenti: a) appartenenti ad aziende di Stato o di servizi pubblici, banche e assicura-

¹ Questo progetto si avvale della consulenza scientifica del professor Assunto Quadrio Aristarchi.

zioni, b) che lavoravano nell'area amministrativa o del personale, c) che avevano lavorato sempre per la stessa azienda, anche se in diverse aree funzionali. I livelli più bassi di dogmatismo furono riscontrati tra dirigenti: a) appartenenti ad aziende private del settore metallurgico-elettronico, b) che lavoravano nei dipartimenti di Ricerca & Sviluppo, nella produzione o nel marketing, c) che avevano lavorato per aziende diverse nella stessa area funzionale. Assumendo che il gruppo primario di riferimento di coloro che avevano lavorato sempre per la stessa azienda fosse l'azienda stessa e che, corrispondentemente, il gruppo primario di riferimento di coloro che avevano lavorato per aziende diverse ma nella stessa funzione fosse la comunità professionale, i dati consentivano di affermare che le culture organizzative incoraggiavano il dogmatismo più delle culture professionali. Questo risultato fu attribuito alla maggiore importanza rivestita, nelle culture organizzative, dalle credenze pre-scientifiche e mitiche rispetto alle credenze tecnico-scientifiche, e dalla minore tolleranza delle culture organizzative per l'empirismo critico, soprattutto nelle aziende per le quali la conoscenza scientifica non costituisce un elemento essenziale della competenza distintiva sulla quale hanno fondato il loro successo.

L'allarmismo degli esponenti della c.d. 'sociologia critica' (ad esempio: Braverman, 1974; Greenbaum, 1979) costituisce, a mio avviso, una riprova di quella che potremmo definire la 'capacità seduttiva' delle culture organizzative. Questi studiosi, mossi da interessi che Habermas ha definito 'emancipatori', concepiscono le organizzazioni come strumenti di dominio e ritengono deprecabile l'identificazione dei dipendenti con gli obiettivi delle organizzazioni per le quali lavorano. Per questi studiosi è come se vi fossero identità sociali legittime (quelle che si acquisiscono nella famiglia, nella scuola, nella comunità occupazionale o di vita) e 'condizioni', come quella lavorativa, che si vorrebbe fossero sempre l'oggetto di una scelta consapevole e strumentale di un soggetto che non iscrive quella condizione tra i fondamenti del sé (Gagliardi, 2000). E invece, come si è visto, l'identità organizzativa sembra giocare sempre più frequentemente un ruolo essenziale nella costruzione complessiva dell'identità personale: l'organizzazione per cui lavori può contare quanto e più del lavoro che fai. Nelle società occidentali evolute, pertanto, le organizzazioni burocratiche sembrano proporsi come fattori di certezza, autentiche

bussole per la ricerca del senso, di se stessi e del mondo nel quale si trovano catapultati milioni di individui.

L'impatto della cultura organizzativa nella costruzione dell'identità personale

Questi esiti sembrano teoreticamente plausibili. Non v'è dubbio che i sistemi di cooperazione ispirati a criteri di razionalità strumentale caratterizzino in modo inconfondibile il paesaggio sociale della modernità. A questi sistemi, prioritariamente, la società assegna il compito di tradurre valori, desideri e propositi collettivi in azione sociale, e le organizzazioni sostituiscono progressivamente o contaminano forme comunitarie di aggregazione (naturali, spontanee o modellate dalla tradizione): le chiese non contano più solo sulla Provvidenza o sulla spontanea generosità dei fedeli per procurarsi sussidi ma adottano tecniche di marketing, un club sportivo che si rispetti – anche dilettantistico – non può non avere un manager, le associazioni di volontariato reclutano professionisti, comunità utopistiche si sforzano di tradurre visioni idealistiche in piani e obiettivi operativi. Da questo punto di vista, sembra compiutamente avverarsi la predizione di Max Weber che il modello di amministrazione 'burocratico', fondato su principi di razionalità strumentale, legalità e certezza, avrebbe gradualmente sostituito altri modelli di amministrazione grazie alla sua intrinseca superiorità tecnica, e l'ordine della razionalizzazione avrebbe imprigionato l'umanità in una 'gabbia di ferro', cancellando le differenze culturali.

Come è noto, la teoria della gabbia di ferro è stata oggetto di revisioni critiche da parte di almeno due correnti di pensiero. In primo luogo, Di Maggio e Powell (1983), nel loro celebre saggio fondativo del neo-istituzionalismo organizzativo, attribuirono l'omologazione delle strutture e l'ingabbiamento delle condotte individuali alla tendenza delle organizzazioni ad adottare cerimonialmente forme organizzative incarnanti miti collettivi, piuttosto che alla adozione universale dell'ordine della razionalizzazione. D'altro lato, i fondatori della c.d. antropologia organizzativa (cfr. Czarniawska-Joerges, 1992) non hanno negato l'effetto di ingabbiamento ma hanno contestato l'omologazione culturale, attribuendo l'uniformità locale delle condotte alla adozione di para-

digmi culturali idiosincratici. Le organizzazioni orientano la vita individuale e sociale – e ne condizionano la qualità – non in virtù della logica universale della razionalità ma in virtù di dinamiche culturali locali. Come ho già avuto modo di sostenere (Gagliardi, 2003), questo accade perché alcune caratteristiche essenziali dell'idealtipo burocratico rendono le organizzazioni particolarmente adatte ad essere *culture bearing milieux* (Louis, 1983), 'terreni di cultura' nel significato letterale e metaforico dell'espressione. Un corollario di questa tesi è che il venir meno di queste caratteristiche nelle forme organizzative emergenti renderebbe le organizzazioni meno adatte ad essere terreni di cultura, riducendone quindi indirettamente la forza orientatrice.

Le organizzazioni come terreni di cultura e sorgenti d'identità

Le caratteristiche fondamentali dell'idealtipo burocratico alle quali mi riferisco sono le seguenti: 1. l'organizzazione classica è un sistema inevitabilmente *gerarchico*, fondato cioè su relazioni univoche di supremazia e subordinazione; 2. questo sistema opera in un *territorio circoscrivibile*, all'interno del quale si addensano le interazioni tra i membri dell'organizzazione; 3. ha confini definiti (in senso letterale o metaforico: si sa chi è 'dentro' e chi è 'fuori' dell'organizzazione) ed è pertanto *'individuabile'* all'interno del contesto nel quale è situato; 4. concetti come 'alto (livello)' e 'basso (livello)', 'centro' e 'periferia' descrivono spazialmente il sistema ma riflettono al tempo stesso criteri di *divisione dei compiti basati tendenzialmente su dicotomie* (progettazione/esecuzione, innovazione/routine, strategia/operazioni); 5. soprattutto, l'organizzazione classica deve la sua forza alla *stabilizzazione delle pratiche* e alla *impersonalità* dei ruoli (le persone passano, l'organizzazione resta), e questa visione costituisce una premessa e una promessa d'*immortalità*.

Una rapida rassegna dei principali modelli organizzativi che si sono affermati nel corso del tempo permette di identificare le principali 'smagliature' che essi hanno introdotto nella 'gabbia di ferro'. L'organizzazione *staff-line* incrinò presto il principio di autorità e introdusse la dimensione ambigua dell'autorevolezza; l'organizzazione divisionale, la delega e la gestione per obiettivi superarono la dicotomia 'decisione-esecuzione' e problematizza-

rono la relazione 'centro/periferia'; l'organizzazione a matrice ha moltiplicato le dipendenze, le appartenenze e i criteri di valutazione dell'azione; nella forma N(etwork) i confini non sono più barriere ma membrane che collegano 'morbidamente' l'impresa focale ad un sistema operativo più vasto; la cosiddetta 'impresa virtuale' – un'impresa, in effetti, del tutto reale, che semplicemente espone il potenziale comunicativo e interattivo delle nuove tecnologie informatiche – toglie all'interazione 'faccia a faccia' il tradizionale primato, svincolando l'organizzazione dal territorio.

Tuttavia, fino a tempi relativamente recenti, non erano stati messi in discussione tre principi di fondo: 1. l'azienda resta l'unità chiave dell'azione economica, perché è un soggetto 'distinguibile' dal contesto e, di conseguenza, responsabile (anche quando adotta la forma N: non a caso, gli studiosi del network parlano di 'doppia rete' – esterna/interna – e di unità di 'confine'); 2. le organizzazioni formali restano intrinsecamente gerarchiche: per quanto temperata da meccanismi di partecipazione che mirano a farne delle 'democrazie', è pur sempre la gerarchia che connota le organizzazioni come meccanismo di governo delle transazioni alternativo al mercato; 3. le organizzazioni sono fatte per durare: la loro efficienza sta nella capacità di stabilizzare e ottimizzare routine di azione collettiva, e il loro fascino nella possibilità di sopravvivere agli individui che le compongono. Questi tre principi più degli altri (che erano stati presto erosi dalle ondate di ristrutturazione organizzativa che si sono succedute a ritmo sempre più accelerato nella seconda metà del Novecento) concorrono, con modalità e per ragioni diverse, a fare delle organizzazioni degli eccellenti terreni di cultura, perché favoriscono lo svolgersi del processo che Selznick (1957) ha definito 'istituzionalizzazione'. La macchina organizzativa progettata razionalmente perde progressivamente la sua purezza: nessuna pratica produttiva rimane esclusivamente tale ma tutte diventano anche col tempo pratiche simboliche, modi di manifestare una particolare visione del mondo. La stabilizzazione delle routine consente ed esige la definizione di sistemi di significato, accettati come premesse e condizioni dell'azione collettiva, che rappresentano la risorsa più preziosa per il coordinamento e l'antidoto più efficace contro i pericoli di disgregazione impliciti nella specializzazione dei compiti (Gagliardi, 1982); la distribuzione ineguale del controllo delle risorse e del potere – che è un elemento consustanziale alla struttura gerarchi-

ca – accelera i processi intersoggettivi di negoziazione di tali sistemi di senso; la individuabilità dell'azienda la rende un possibile oggetto di identificazione emotiva; la promessa di immortalità favorisce l'idealizzazione del compito – che da *task* diventa *mission* – e rende desiderabile l'identificazione possibile.

La questione dell'identità nelle forme organizzative emergenti

Orbene, anche quei tre principi di fondo che parevano immutabili vengono oggi contraddetti – in vario modo – dalle forme organizzative che le imprese tendono ad adottare per affrontare le straordinarie incertezze derivanti dal rapidissimo tasso di innovazione delle tecnologie combinato con i processi continui di ridefinizione dei settori e ri-segmentazione dei mercati su scala regionale e globale. Questi processi sono più evidenti in settori come la microelettronica, le biotecnologie, la comunicazione digitale, ma riguardano tendenzialmente tutte le imprese che operano in ambienti caratterizzati da elevata incertezza e volatilità dei mercati. Alcuni studiosi delle organizzazioni hanno definito queste forme emergenti, idonee a consentire la flessibilità e la rapidità di azione che il dinamismo dei contesti richiede, 'eterarchie' (Hedlund, 1986), per sottolinearne il principale tratto distintivo: la minimizzazione della gerarchia come meccanismo di governo delle transazioni.

L'eterarchia – che per certi versi può essere vista come una evoluzione o una versione radicale della forma N(etwork) – esprime una logica organizzatrice nuova, che non è quella del mercato né quella della gerarchia. Laddove il mercato implica relazioni di indipendenza, e la gerarchia relazioni di dipendenza, l'eterarchia implica relazioni orizzontali di interdipendenza. In queste forme l'innovazione è decentrata e riguarda virtualmente qualunque unità organizzativa; cade la distinzione tra chi produce nuova conoscenza e chi sfrutta la conoscenza esistente, l'intelligenza è distribuita, e il compito di esplorare (nuovi mercati, nuovi prodotti, nuove combinazioni produttive) non è più appannaggio di funzioni specializzate ma è diffuso in tutta l'organizzazione; le risorse vengono costantemente combinate in modo nuovo e impiegate per una pluralità di scopi diversi. Questi sviluppi accrescono l'interdipendenza tra le unità e i gruppi di lavoro, ma l'in-

terdipendenza non viene gestita gerarchicamente attraverso meccanismi convenzionali di coordinamento, sia per la complessità delle relazioni sia perché le tecnologie informatiche consentono di connettere virtualmente tutte le unità coinvolte nella rete senza la mediazione di controlli centralizzati: in misura crescente, quindi, non si 'riferisce' ('riporta', 'risponde') a un superiore ma a un altro gruppo, in una condizione di dipendenza mutua e circolare.

Tutto ciò non ha nulla a che vedere con l'idea – in gran voga fino a qualche anno fa – dei 'mercati interni', in cui ogni unità considera ogni altra unità un 'cliente'. L'eterarchia, infatti, rifiuta l'idea che il confine dell'impresa, e i confini delle unità che la compongono, siano definibili in base a parametri dati: l'impresa si reinventa costantemente, e il compito del management è quello di creare gli spazi e le condizioni organizzative di questa continua reinvenzione. La possibilità di contare sulle capacità creative di clienti e fornitori viene drammaticamente accresciuta dalle tecnologie digitali: i clienti possono diventare fornitori e, in alcuni casi (come nelle comunità 'on-line') generare essi stessi il prodotto, rendendo impossibile identificare e separare ciò che è 'dentro' e ciò che è 'fuori' dell'organizzazione. L'intelligenza è distribuita quindi non solo all'interno dell'insieme approssimativamente identificabile – secondo i criteri tradizionali – con 'l'azienda', ma attraverso quelli che eravamo abituati a considerare 'i confini' dell'azienda. E l'autorità distribuita non implica solo che le diverse unità debbano 'rendere conto' l'una all'altra, ma anche che possano coesistere nello stesso spazio sociale criteri di legittimazione e valutazione delle prestazioni molteplici e talora contraddittori, riflettenti diversi 'regimi di giustificazione'.

Per sottolineare queste caratteristiche di eterogeneità, dinamismo e ambiguità delle nuove forme, e il carattere ricorsivo dei processi che le strutturano, si utilizzano – come è sempre accaduto nella storia dell'organizzazione – immagini e metafore tratte da esperienze quotidiane: si parla di '*moebius strip organizations*' (Sabel, 1991) alludendo a oggetti che producono un effetto ottico che impedisce di distinguere il dentro e il fuori, di '*bricolage*' – una modalità di risoluzione dei problemi che non ricorre a teorie precedenti ma si basa sui mezzi disponibili al momento, e riutilizza creativamente 'avanzi' di routine, procedure e sistemi organizzativi –, di 'collage', di 'piattaforme' (Ciborra, 1996), piuttosto che di 'forme' organizzative (per indicare che esiste un insieme di

risorse umane, procedurali e tecnologiche configurabili a seconda delle circostanze), e così via.

Se l'eterarchia – come versione radicale della forma N(etwork) – rinnega la gerarchia e confonde i confini, essa non rinuncia al principio della persistenza e all'illusione dell'immortalità, ma lo rinforza: se l'impresa può sopravvivere agli individui, la rete può sopravvivere alle singole imprese. Come è stato osservato, in particolare, da chi ha studiato forme eterarchiche nell'Asia orientale, le imprese vanno e vengono, nascono e muoiono, la rete resta. Ma il principio della persistenza viene per definizione negato da un'altra importante forma organizzativa emergente: l'*organizzazione per progetto*, che nasce come impresa collettiva temporanea, destinata per definizione a morire. Al carattere episodico del progetto si deve la sua forza e la sua debolezza. Nell'organizzazione per progetto la creatività non è vincolata dalla tradizione, e l'assenza di un 'futuro' da preparare consente e costringe a concentrare le energie sul presente, ma occorre inventare di volta in volta le condizioni della 'partecipazione' – della motivazione, identificazione e coesione dei membri – e sviluppare una riflessività pragmatica, adattandosi agli eventi e imparando dall'esperienza (presente, perché non esiste 'passato'), soprattutto quando il progetto nasce per fronteggiare un'emergenza. Questa evenienza – si noti – è sempre più frequente. Esiste oggi una crescente interdipendenza tra fenomeni naturali, assetti sociali e programmi d'azione che la tecnologia consente di delegare a soggetti 'non-umani' o a ibridi 'uomo-macchina': questo accresce la complessità, e quindi la vulnerabilità e il rischio di collasso, dei sistemi socio-tecnici. Per questo motivo lo studio delle catastrofi e della gestione delle emergenze è divenuto uno dei territori più promettenti della ricerca empirica e della riflessione teorica sulle organizzazioni: quelle situazioni rappresentano infatti versioni 'estreme' di eventi e processi che, dal punto di vista concettuale, non sono diversi da quelli che molte imprese affrontano o attivano quotidianamente.

Che si tratti di eterarchie o di progetti, queste nuove entità economiche pongono problemi nuovi, che non attengono solo alla razionalità strumentale dei modelli – e quindi non riguardano solo gli studiosi di organizzazione – ma hanno implicazioni sociali, politiche e giuridiche rilevanti. Basti pensare alla necessità di conciliare flessibilità e responsabilità: se la nuova unità di azione

non è né l'individuo né l'azienda – intesa come soggetto dotato di personalità giuridica – ma l'insieme fluido e precario che abbiamo descritto, dove si colloca la responsabilità? Chi e come deve rendere conto, a chi, e secondo quali criteri? È possibile, e come, rendere distinguibile e responsabile una eterarchia? Ma soprattutto, tornando al tema principale della nostra riflessione: se questi insiemi fluidi e precari non consentono la costruzione di stabili sistemi di senso, chi ci aiuterà a costruire – per usare una efficace espressione di Di Chiara (1986) – le corazze, ingombranti ma indispensabili, con le quali difenderci dalla nostra ignoranza del mondo? La mia opinione è che l'enfasi tornerà sulle professioni, e il pendolo segnalerà una rinascente supremazia delle comunità occupazionali sulle comunità organizzative.

Questa tendenza si è già manifestata in tutta la sua evidenza nell'area del 'project management'. Anche quando questa pratica viene svolta nell'alveo di grandi organizzazioni, i 'project manager' tendono a identificarsi con la professione più che con l'azienda per la quale allestiscono e gestiscono le organizzazioni temporanee delle quali sono responsabili; esigono le certificazioni del Project Management Institute (l'istituzione internazionale che codifica e custodisce le norme tecniche e deontologiche della professione), pagano sovente personalmente la propria formazione professionale. Un altro sintomo della rinascente supremazia delle professioni è lo stupefacente sviluppo delle comunità professionali 'virtuali', rese possibili dalle tecnologie di rete. L'aspetto paradossale è che definiamo virtuali comunità che, grazie alla rete, diventano finalmente reali. Intendo dire che, tradizionalmente, la comunità professionale è un gruppo di riferimento ideale, al quale si sente di appartenere, ma per la maggior parte dei membri il sentimento di appartenenza non è sostenuto da interazioni sociali di intensità paragonabile a quella delle interazioni che si stabiliscono tra i membri di una comunità organizzativa. Si leggono le stesse riviste, qualcuno partecipa alle attività delle associazioni professionali se sono formalmente costituite, l'occasione più frequente d'incontro sono i programmi di formazione destinati alla categoria professionale da istituti specializzati. Oggi la rete offre finalmente un contesto che moltiplica le occasioni di comunicazione, di confronto, di scambio tra persone che esercitano la stessa professione in diverse organizzazioni, ed è più probabile (o, in alcuni casi, è forse per la prima volta possibile) che l'apparte-

nenza ad una comunità occupazionale e la propensione a condiderne i codici tecnici ed etici prevalga sull'appartenenza a una organizzazione e sulla propensione a idealizzarne il ruolo e gli scopi.

Vorrei concludere con una cautela. Abbiamo parlato di forme organizzative emergenti, che potrebbero avere una diffusione limitata o essere a loro volta rapidamente superate, e di 'erosione' progressiva di istituzioni che hanno radici antiche e solidamente ramificate, e potrebbero rivelarsi assai più durature di quanto si immagini. È sempre possibile che la storia smentisca le nostre previsioni. Tuttavia, non possiamo resistere alla tentazione di immaginare il futuro.

Abstract

This chapter explores the relationship between occupational and organizational identities/cultures, as well as the reasons why this issue has been so far generally neglected by both sociology of work and organizational studies. The tensions arising from the convergence of two processes – the bureaucratization of professions and the professionalization of organizations –, and the models proposed in the literature in order to interpret the conflicting relations between professionals and employing organizations are analyzed. Different cultures coexisting in the workplace are seen as competing sources of social and personal identities. The supremacy of organizational over professional cultures in institutionalized organizational forms is argued on the basis of theoretical reasoning and available empirical data. Finally, the reasons why this supremacy is likely to be undermined in newly emerging organizational forms are discussed.

Riferimenti bibliografici

A. ABBOTT (1988), *The system of professions: An essay on the division of expert labour*, University of Chicago Press, Chicago.

S.B. BACHARACH - P. BAMBERGER - S.C. CONLEY (1991), *Negotiating the 'see-saw' of managerial strategy: A resurrection of the study of professionals in organizational theory*, in P.S. TOLBERT - S.R. BARLEY (eds.), *Organizations and professions, research in the sociology of organizations*, vol. 8, Iay Press, London, pp. 217-238.

C.J. BARNARD (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

H. BRAVERMAN (1974), *Labor and monopoly capitalism: The degradation of work in the twentieth century*, Monthly Review Press, New York (NY).

C. CIBORRA (1996), *The platform organization: Recombining strategies, structures and surprises*, «Organization Science», 7, pp. 103-118.

B. CZARNAWSKA-JOERGES (1992), *Exploring complex organizations. A cultural perspective*, Sage, London.

C. DERBER - W.A. SCHWARTZ (1991), *New mandarins or new proletariat? Professional power at work*, in P.S. TOLBERT - S.R. BARLEY (eds.), *Organizations and professions, research in the sociology of organizations*, vol. 8, Iay Press, London, pp. 71-96.

G. DI CHIARA (1986), *Psicoanalisi: natura e cultura*, «Rivista di Psicoanalisi», 32, pp. 343-351.

P.J. DI MAGGIO - W.W. POWELL (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, «American Sociological Review», 48, pp. 147-160.

A. ETZIONI (1969), *The semi-professions and their organization*, Free Press, New York (NY).

E. FREIDSON (1971), *Professions and the occupational principle*, in E. FREIDSON (ed.), *The professions and their prospects*, Sage, Beverly Hills (Ca.), pp. 19-38.

P. GAGLIARDI (1982), *L'identità, ressource pour l'intégration et la motivation*, relazione presentata all'International seminar on corporate identity building, Ceram, Sophia Antipolis (FR).

P. GAGLIARDI (1986), *The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework*, «Organization Studies», 7, pp. 117-134.

P. GAGLIARDI (a cura di) (1986), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino.

P. GAGLIARDI (1990), *Culture and management training: Closed minds and change in managers belonging to organizational and occupational communities*, in B.A. TURNER (ed.), *Organizational symbolism*, Walter de Gruyter, Berlin, pp. 159-171.

P. GAGLIARDI (2000), *Coinvolgimento negli obiettivi dell'impresa e insicurezza del posto di lavoro*, «L'impresa al plurale», 6, pp. 343-347.

P. GAGLIARDI (2002), *Conoscenza sensoriale e conoscenza intellettuale nei processi di socializzazione alle professioni*, «Adulità», 2, pp. 124-128.

P. GAGLIARDI (2003), *Il disorientamento nell'organizzazione. La supremazia delle professioni*, «Next», 16, pp. 94-103.

- E. GOFFMAN (1959), *The presentation of self in everyday life*, Anchor, Garden City (NY).
- J.M. GREENBAUM (1979), *In the name of efficiency*, Temple University Press, Philadelphia (PA).
- G. HEDLUND (1986), *The hypermodern MNC. A heterarchy?*, «Human Resource Management», 25, 1, pp. 9-35.
- R. JACKALL (1989), *Moral mazes. The world of corporate managers*, Oxford University Press, New York (NY).
- G. KUNDA (1992), *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech corporation*, Temple University Press, Philadelphia.
- M.R. LOUIS (1983), *Organizations as culture-bearing milieux*, in L. PONDY ET AL. (eds.), *Organizational symbolism*, Iay Press, Greenwich (CT), pp. 39-54.
- J. MARTIN - C. SIEHL (1983), *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*, «Organizational Dynamics», 3, pp. 52-64.
- G.H. MEAD (1930), *Mind, self, and society*, University of Chicago Press, Chicago.
- G.A. MILLER (1968), *Professionals in Bureaucracy*, «American Sociological Review», 32, pp. 755-768.
- A. PETTEGREW (1985), *The awakening giant. Continuity and change in imperial chemical industries*, Blackwell, London.
- M. ROKEACH (1960), *The open and closed mind*, Basic Books, New York (NY).
- C. SABEL (1991), *Moebius-strip organizations and open labor markets: Some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy*, in P. BOURDIEU - J. COLEMAN (eds.), *Social theory for a changing society*, Westview Press, Boulder, pp. 23-63.
- W.R. SCOTT (1965), *Reactions to supervision in a heteronomous professional organization*, «Administrative Science Quarterly», 10, pp. 65-81.
- P. SELZNICK (1957), *Leadership in administration*, Harper and Row, New York (NY).
- E. SPANGLER (1986), *Lawyers for hire*, Yale University, New Haven (CT).
- P.S. TOLBERT - S.R. BARLEY (eds.) (1991), *Organizations and professions*, in P.S. TOLBERT - S.R. BARLEY (eds.), *Organizations and professions, research in the sociology of organizations*, vol. 8, Iay Press, London.
- J. VAN MAANEN - S.R. BARLEY (1984), *Occupational communities: Culture and control in organizations*, in *Research in organizational behavior*, vol. 6, pp. 287-365.