

Immagini dell'impresa: lo studio
del rapporto tra l'organizzazione
e il suo ambiente
nella prospettiva simbolica

Per-Olof Berg e Pasquale Gagliardi

Una prima versione di questo saggio, con il titolo *The process of revelation: modesty and shame in corporate expressive strategies* è stata presentata nel corso di un seminario organizzato dallo SCOS (the Standing Conference on Organizational Symbolism) ad Antibes nel giugno 1985 sul tema "Corporate Images"

Il rapporto organizzazione-ambiente

Chi si dedica allo studio delle organizzazioni sa che oggi il tema del rapporto tra l'organizzazione e il suo ambiente suscita molto interesse. Dalle teorie dello scambio, di matrice psicologica (Levine e White, 1961; Cook, 1977), l'attenzione si è spostata all'analisi delle dipendenze in termini di risorse (Pfeffer e Salancik, 1978) e dei costi di transazione (Williamson, 1975) e allo studio delle organizzazioni come popolazioni in un ambiente "ecologico" (Hannan e Freeman, 1977; Aldrich, 1979). Le teorie più recenti ipotizzano che l'allocatione delle risorse nella società avvenga in larga misura attraverso istituzioni o reti di rapporti istituzionali, piuttosto che attraverso meccanismi di prezzo o di mercato. Alcuni autori, noti come istituzionalisti, sostengono persino che le forme organizzative riflettono largamente miti istituzionali fondamentali (Meyer e Rowan, pp. 237-264 di questo volume; Meyer e Scott, 1983), basati sulla riproduzione della competenza e del potere (Sjöstrand, 1985). E se da un lato si sottolinea l'importanza delle istituzioni formali, dall'altro si enfatizza il ruolo dei meccanismi culturali o di "clan" nel rapporto tra l'organizzazione e il suo ambiente (Ouchi, 1980).

Allo stesso tempo, a livello di micro-teorie, ha assunto eguale rilievo lo studio delle organizzazioni come culture. Questo filone copre un ampio spettro di differenti prospettive (Smircich, 1983), livelli di analisi (Schein, 1985) e persino assunti di base sulla stessa natura della realtà (Mitroff, 1983). Peraltro, se si eccettuano forse gli studi comparati di organizzazioni operanti in diverse culture, si è prestata poca attenzione al possibile

legame tra lo studio culturale delle organizzazioni e lo studio della relazione organizzazione-ambiente.

Lo scopo fondamentale di questo saggio è quello di discutere il rapporto tra l'organizzazione e il suo ambiente analizzando l'una e l'altro in una prospettiva simbolica. Come è stato notato (Pondy ed altri, 1983), all'interno del filone del simbolismo organizzativo esistono molti diversi punti di vista: da quello radical-strutturalista a quello interpretativo (Morgan ed altri, 1983). In questo articolo intendiamo per simbolismo organizzativo un approccio allo studio delle organizzazioni che le considera realtà simboliche "vissute" e viventi (Witkin e Berg, 1984), vale a dire modelli d'azione nei quali il soggetto con le sue qualità sensitive e l'oggetto materiale sono pienamente e reciprocamente unificati, in un modo che trascende sia ciò che è oggettivamente materiale, sia ciò che è soggettivamente sociale. Questo particolare punto di vista si collega direttamente a una certa tradizione europea nel campo della filosofia (Cassirer), della linguistica (Jakobson, Saussure e Greimas), della psicologia analitica (Jung e Von Neuman), della ermeneutica (Ricoeur) e del folklore (Propp).

L'assunto di base della nostra analisi è che le organizzazioni e gli ambienti possono essere visti come "campi simbolici", cioè sistemi composti di elementi aggregati, portatori di significato, che rappresentano importanti e complessi aspetti della realtà organizzativa e sociale (Berg e Faucheux, 1982; Gagliardi, pp. 417-438 di questo volume). Un simbolo è essenzialmente un oggetto o un atto che rappresenta una realtà complessa, e talora inconscia, attraverso relazioni, convenzioni, rassomiglianze, ecc., e che può suscitare o oggettivare una certa risposta in un certo ambiente "culturale". Ciò che essenzialmente differenzia un simbolo da un segno è il fatto che, mentre il segno rappresenta solo se stesso — ha cioè un significato convenzionale o concordato — il simbolo rappresenta sempre qualcosa di diverso da sé. Il simbolo può pertanto convogliare efficacemente messaggi complessi in un modo comprensibile per chi li riceve.

A nostro avviso, il principale vantaggio derivante dall'utilizzare la prospettiva simbolica nello studio del rapporto tra l'organizzazione e l'ambiente è che esso illumina il carattere ambiguo di tale rapporto. Tutti gli studiosi dell'organizzazione, indipendentemente dalla prospettiva teorica adottata, hanno dovuto affrontare il problema di definire la linea di congiunzione e demarcazione tra l'organizzazione e l'ambiente, affrontando questioni come le seguenti: che cosa è dentro e che cosa è fuori dell'organizzazione? Dove finisce un'organizzazione e ne comincia un'altra? Qual è il carattere essenziale dell'ambiente? Qual è, infine, l'unità fondamentale di scambio tra l'organizzazione e il mondo esterno? La nostra tesi è che la prospettiva simbolica aiuta a dare risposte nuove e più soddisfacenti a queste domande.

Confini organizzativi e definizione dell'organizzazione in un contesto

Riflessioni teoriche e considerazioni pratiche suggeriscono che l'interdipendenza tra l'organizzazione e il suo ambiente è assai più complessa di quanto si sia per lungo tempo supposto. Dall'enfasi dominante su definizioni nette ed oggettive dei confini organizzativi — basate sulle caratteristiche dei membri dell'organizzazione, sulla natura dell'attività svolta e simili — ci si muove oggi verso concettualizzazioni più complesse e sottili del problema. Starbuck (1976) ha sostenuto che le organizzazioni possono essere viste come "colline nella geografia delle attività umane", sottolineando così l'ambiguità del concetto di confine tra l'organizzazione e l'ambiente. Da un altro punto di vista, Perrow (1979) nota che quanto più l'ambiente diventa organizzato e politicizzato, tanto più esso è costituito da altre organizzazioni e istituzioni. Alcuni autori hanno anche sostenuto che certe organizzazioni non solo abitano ma persino creano e modellano l'ambiente nel quale esistono (Smircich e Stubbart, 1983).

All'enfasi teorica sull'interdipendenza tra la organizzazione e l'ambiente fanno riscontro alcuni recenti sviluppi nel campo delle attività economiche. Ad esempio, le imprese di servizio — che si sviluppano rapidamente nella cosiddetta società post-industriale — richiedono il coinvolgimento di consumatori e clienti nella produzione del servizio (Normann, 1984). Allo stesso modo, molte imprese manifatturiere esigono che clienti e fornitori non si limitino ad acquistare prodotti o a fornire materiali, ma condividano talune convinzioni e concezioni fondamentali dell'impresa.

Nella prospettiva simbolica i "confini" dell'impresa sono questione di *definizione*, rappresentano cioè qualcosa che viene gestito attraverso la assegnazione di significati a diversi aspetti della interrelazione con l'ambiente in un determinato momento storico. Circoscrivere il territorio di un'organizzazione implica fondamentalmente attribuire un certo significato alla sua stessa esistenza ed identità, definendone perciò la missione, la sfera d'azione e la posizione relativa in un contesto particolare.

L'attribuzione di senso è fortemente determinata dal campo simbolico dell'organizzazione, che a sua volta costituisce la sedimentazione di esperienze organizzative, cognitive ed emozionali (Gagliardi, pp. 417-438 di questo volume). La definizione dei confini dell'impresa ne riflette dunque la cultura, vale a dire l'insieme coerente di assunti e di valori di base che distinguono un'organizzazione dall'altra e ne orientano le scelte. La cultura così intesa sembra essere allo stesso tempo uno strumento fondamentale di promozione dell'azione organizzativa nell'ambiente e uno scudo che protegge l'organizzazione dall'influenza dannosa del mondo esterno (Gagliardi, 1982).

L'ambiente è egualmente importante nel processo di definizione dei confini. La sua influenza può essere colta con chiarezza se si guarda anche l'ambiente, oltre che l'organizzazione, nella prospettiva simbolica, se si elabora, cioè, un concetto di ambiente che aiuta a capire il significato di un campo simbolico nella prospettiva di un altro — più ampio — campo simbolico. In questa linea giova introdurre nel nostro discorso il concetto di *contesto*.

L'espressione "contesto", come viene usata ad esempio nella psicologia cognitiva (Hoffman e Nead, 1983), si riferisce primariamente alle rappresentazioni mentali di eventi reali, che formano il terreno dell'azione umana. Nella prospettiva istituzionalista i contesti sono costruiti attorno a "miti" di base. Il cosiddetto "contesto naturale" è perciò strutturato da un insieme organico di valori sociali — un mito — che ordina la realtà e fornisce le basi per il potere e per l'azione. Questi valori sociali sono mantenuti attraverso istituzioni di vario tipo. La principale funzione delle istituzioni è in effetti quella di esprimere e sostenere i miti di base. Questo significa che i contesti non esistono in un "continuum" ma come distribuzione discreta di possibili definizioni del reale nel tempo e nello spazio (Jönsson e Lundin, 1977). Il contesto dell'impresa è essenzialmente costituito dagli elementi dell'ambiente che circondano l'organizzazione e danno significato al suo carattere ed alla sua azione: esso è quindi necessario per interpretare e comprendere l'azione dell'impresa, ma allo stesso tempo l'organizzazione ne costituisce una parte essenziale. In questo senso, l'organizzazione è come questa *parola* nel contesto di questa frase: senza la parola la frase non ha senso, e senza la frase la parola ha poco significato.

Questo modo di definire l'ambiente dell'impresa ha un certo numero di importanti implicazioni per la comprensione del rapporto tra l'organizzazione e l'ambiente.

In primo luogo, l'ambiente non è un dato ma una questione di scelta più o meno consapevole. Cambiando la realtà interna di una organizzazione (ad esempio, cambiando la missione dell'impresa) se ne cambia nello stesso tempo il contesto. In questa luce, anche la distinzione tra clienti, fornitori, finanziatori, ecc. diventa una questione di definizione piuttosto che un fatto.

In secondo luogo, la scelta dei contesti fissa i parametri grammaticali del campo simbolico e definisce gli spazi d'azione. Tutti i diversi strumenti usati per delimitare i confini dell'organizzazione — come le denominazioni (in termini di settori di mercato, clienti, ecc.), il linguaggio (ad esempio, particolari concetti strategici), le immagini (organigrammi, piante degli stabilimenti, marchi, ecc.) e forme fisiche — attualizzano dunque un particolare contesto, ma allo stesso tempo ricevono significato dal con-

testo attualizzato. È questo fluttuare di significati tra l'impresa e l'ambiente che determina l'insieme percepito di vincoli e di opportunità e pertanto l'evoluzione dell'impresa.

Infine, l'organizzazione attribuisce significato a se stessa definendo un certo numero di contesti e riceve a sua volta significato da questi contesti. In un certo senso, si può dire che l'organizzazione ha identità multiple impresse in contesti multipli.

Il processo di raccordo tra sistemi di senso

Possiamo ora affrontare il nodo centrale del nostro progetto analitico: la natura del rapporto tra l'organizzazione e il suo ambiente. Se la maggior parte degli approcci correnti considera gli aspetti più o meno fattuali degli scambi (di beni, servizi, ecc.) e delle dipendenze (relazioni di potere, reti di collaborazione, ecc.), il nostro proposito è interpretare questi stessi modelli di relazione in una prospettiva simbolica. Nella nostra impostazione concettuale, le rappresentazioni sono più importanti dei fatti, e le interpretazioni più delle dipendenze oggettive. Ciò che viene scambiato non sono solo i beni o i servizi ma anche le loro rappresentazioni simboliche. Le risorse fattuali in gioco "rappresentano" qualcosa di più o di diverso da se stesse: questa componente di valore aggiuntivo o diverso è ciò a cui ci si riferisce sovente quando si parla di avviamento, immagine di marca o valori immateriali. L'unità fondamentale di scambio è perciò, a nostro avviso, la rappresentazione simbolica di ciò che viene scambiato: il bene o il servizio che l'azienda fornisce nel più ampio contesto e ciò che a sua volta l'azienda ottiene dall'ambiente, in termini di danaro, sostegno, fedeltà e così via.

Si potrebbe sostenere che alcune transazioni sono puramente fattuali, nel senso che le risorse scambiate non rappresentano altro che se stesse. In effetti, è molto difficile trovare esempi di transazioni puramente fattuali, almeno nella moderna società industriale. È sostenibile, probabilmente, che la rilevanza degli aspetti simbolici è diversa nelle diverse transazioni: quanto più basilici o fondamentali sono i bisogni soddisfatti nello scambio, tanto meno è probabile che le risorse scambiate abbiano un valore simbolico aggiuntivo o diverso, laddove bisogni di ordine più elevato — nel linguaggio di Maslow — implicherebbero transazioni ad alto contenuto simbolico.

È dunque attraverso simboli che l'organizzazione interagisce con l'ambiente, ed è attraverso un processo di interpretazione simbolica che le in-

terazioni vengono codificate all'interno dell'organizzazione e nel contesto.

Una proprietà importante del simbolo è che esso è in relazione ambigua con ciò che rappresenta. Secondo Cohen (1974, p. 23) "i simboli sono oggetti, atti, relazioni o formazioni linguistiche che rappresentano in modo ambiguo una molteplicità di significati, evocano emozioni e spingono gli uomini all'azione". Esiste dunque una ambiguità di fondo nel processo di scambio in quanto tale, e questa ambiguità caratterizza i modelli di transazione tra l'organizzazione e il suo ambiente. Su questa ambiguità si fondano essenzialmente le immagini di marca o di prodotto che palesemente consentono relazioni di scambio in cui il valore rappresentato è più alto di quello fattuale.

Una questione cruciale nasce a questo proposito: come sono organizzate le transazioni simboliche tra l'organizzazione e il suo ambiente? Con riferimento agli aspetti strumentali, Williamson (1975) ha descritto il modo in cui operano i mercati e le gerarchie e Ouchi (1980) ha aggiunto ai primi due il meccanismo del clan, ma non è stata discussa — in queste analisi — la rilevanza simbolica delle transazioni.

Questa lacuna può essere colmata introducendo il concetto di "processi di raccordo tra sistemi di senso", cioè processi attraverso i quali l'organizzazione e l'ambiente stabiliscono modelli condivisi di significato che costituiscono i pre-requisiti della transazione. Nessuna organizzazione esiste nel vuoto, tutte debbono in qualche modo porsi in relazione con il mondo esterno, e persino l'organizzazione più isolata ed eccentrica ha un qualche tipo di scambio con il proprio contesto. Anche lo scambio più fattuale e strumentale esige un modello concordato di interazione, un insieme di regole, codici, usanze, che rendono lo scambio possibile e "restano" relativamente stabili nel tempo. Questi modelli di raccordo tra sistemi di senso derivano dall'esigenza (ed esprimono l'esigenza) di coerenza tra campi simbolici interni ed esterni.

Quanto più le risorse scambiate rappresentano qualcosa di più o di diverso da sé — vale a dire quanto più alta è la rilevanza simbolica della transazione — tanto maggiore è il bisogno di coerenza tra campi simbolici interni ed esterni.

Nei termini di Weick (1976) si potrebbe sostenere che l'ambiente costituisce un contesto (o più contesti) ad accoppiamento debole, e che ogni organizzazione nell'ambiente può essere concepita come un sistema ad accoppiamento relativamente meno debole. Ciò che distingue pertanto l'organizzazione dal suo ambiente è il grado più elevato di accoppiamento tra le parti che la compongono, confrontato con il grado di accoppiamento che l'organizzazione in quanto tale ha con il proprio contesto. Va notato, peraltro, che ciò che si accoppia in misura più o meno debole non sono ele-

menti fattuali, ma rappresentazioni della realtà che formano modelli coerenti di significato. Quanto più forte è l'identità organizzativa, tanto più cogente è il suo campo simbolico, tanto più debole è il grado di accoppiamento dell'organizzazione con il proprio contesto.

La forza dello scambio non dipende perciò dalla prossimità dell'organizzazione all'ambiente, né dalla frequenza delle interazioni o dall'ammontare delle risorse fattuali scambiate, ma dal grado di sovrapposizione tra campo simbolico interno e campi simbolici esterni.

"Espressioni" dell'impresa

Ogni organizzazione si esprime al proprio interno e nei confronti del mondo esterno.

È stato sostenuto (Gagliardi, pp. 417-438 di questo volume) che ogni organizzazione ha un obiettivo primario, che è il mantenimento della propria identità culturale. Tutte le strategie dell'organizzazione (che possono essere ordinate in una sequenza logica, in funzione del loro grado di specificità) sono *strumentali* al mantenimento dell'identità culturale o *espressive* dell'identità culturale.

Nel proprio sforzo di conseguire l'obiettivo primario, l'organizzazione deve affrontare un certo numero di problemi esterni di adattamento e problemi interni di integrazione. Le strategie strumentali consentono di gestire in modo appropriato questi problemi attraverso il raggiungimento di obiettivi specifici.

Le strategie espressive operano sul campo simbolico e mirano a proteggere la stabilità e la coerenza dei significati condivisi. Esse possono essere orientate all'interno o all'esterno: nel primo caso consentono ai membri del gruppo di mantenere viva la coscienza della loro identità collettiva, nel secondo caso consentono alla organizzazione di offrire un'identità riconoscibile al mondo esterno.

Una strategia non è mai soltanto strumentale o soltanto espressiva. Una strategia espressiva può presentare l'identità dell'impresa e risolvere allo stesso tempo specifici problemi operativi (come, ad esempio, facilitare l'introduzione di un prodotto su un mercato). Allo stesso modo, una strategia strumentale, che mira a risolvere un particolare problema operativo, ha sempre una qualità espressiva, nella misura in cui rivela e rafforza l'insieme coerente di assunti e valori di base che sono alla radice delle operazioni.

Le strategie espressive, pertanto, sono spesso inconsapevoli o involontarie. Di fatto, l'organizzazione si esprime non solo attraverso ciò che dice

intenzionalmente (ad esempio, le proprie campagne pubblicitarie), ma anche attraverso quello che mostra (ad esempio, il disegno dei prodotti, la forma degli edifici, la disposizione degli uffici) e quello che fa (il comportamento dei suoi membri). Le strategie espressive intenzionali sono gli sforzi deliberati che l'organizzazione compie per farsi conoscere dal mondo esterno, raffigurando se stessa — o certi aspetti di sé — o manifestando opinioni, valori e credenze che sono considerati desiderabili. Si può osservare che il potere espressivo dell'organizzazione è strettamente dipendente dalla coerenza tra espressioni deliberate e espressioni involontarie di sé.

Viste nella prospettiva simbolica, le strategie espressive orientate all'esterno mirano essenzialmente a creare modelli di raccordo tra sistemi di senso, a coinvolgere, cioè, il contesto nella definizione aziendale della realtà. Da questi sforzi l'impresa si aspetta pertanto che l'ambiente ne sostenga l'identità: vediamo così molte imprese passare da relazioni di scambio, basate su processi di negoziazione, a relazioni di condivisione, basate su processi di identificazione. Queste organizzazioni chiedono sovente ai consumatori e ai clienti di condividere le proprie strategie o addirittura i valori e la filosofia aziendale, diventando così parte del proprio campo simbolico allargato.

L'immagine dell'impresa come "impressione" contestuale

Il significato assegnato alle strategie espressive è influenzato dalla posizione dell'organizzazione in un contesto costituito dalla sua storia precedente, dalle altre organizzazioni che la circondano, dal settore economico in cui opera e dalla nazionalità delle sue operazioni. L'organizzazione non si colloca quindi solo nello spazio — cioè in rapporto a mercati o a segmenti di mercato, settori economici e concorrenti — ma anche nel tempo, in relazione cioè alla sua storia passata e al suo futuro, così come è espresso da visioni e strategie. Il contesto in cui l'impresa esiste, o sceglie di esistere, contribuisce a creare l'immagine che si imprimerà in certi ambienti.

L'immagine è perciò l'impressione olistica e vivida di una organizzazione, condivisa da un gruppo determinato, che esprime ed orienta i sentimenti di base e gli atteggiamenti del gruppo verso l'organizzazione. Usando il concetto di "impressione" intendiamo sottolineare gli aspetti soggettivi e sensoriali di una esperienza della realtà che è sovente caratterizzata da componenti drammatiche o estetiche.

L'immagine di un'impresa, per chi non ha una esperienza diretta dell'organizzazione, sarà probabilmente basata sulle proiezioni della particolare visione del mondo condivisa dal gruppo a cui il detentore dell'immagine

appartiene. Si può supporre che in questo caso l'immagine sia prevalentemente influenzata dal significato che la ideologia del gruppo attribuisce al particolare tipo di azienda, al settore economico e alle imprese in generale.

In altri casi, la formazione dell'immagine può essere influenzata dall'esperienza personale e diretta dell'organizzazione in questione: in tal caso il giudizio sull'azienda sarà basato su esperienze concrete a diversi livelli. Comunque, ciò che è importante non è l'esperienza, ma il significato ad essa attribuito, vale a dire il modo in cui l'azione dell'impresa viene strutturata in coerenza con i modelli di significato operanti nei diversi contesti.

Il dilemma tra individuazione e accreditamento

Esaminiamo ora più da vicino i fattori che influenzano il modo in cui l'impresa si esprime nei confronti del mondo esterno. Ogni organizzazione deve affrontare il problema di che cosa manifestare all'esterno e di che cosa tenere per sé. Ciò a cui intendiamo riferirci potrebbe essere chiamato il dilemma tra individuazione e accreditamento, vale a dire la contrapposizione tra l'esigenza dell'organizzazione di apparire e comportarsi per come essa è in realtà, da un lato, e l'esigenza di essere percepita come un soggetto che svolge un ruolo avente significato e valore nella società, dall'altro.

L'esigenza di individuazione

Una caratteristica di ogni sistema sociale in azione è la tendenza a sviluppare una identità, cioè una unità e persistenza nel carattere e nel comportamento che esprime le origini e i tratti fondamentali dell'organizzazione. Il processo attraverso il quale l'identità si sviluppa è ciò a cui ci si riferisce quando si parla di "individuazione", nel senso di creazione di una entità distinta, di un insieme indivisibile ed individualizzato. Questo processo ha costituito uno dei temi di principale interesse sia per la teoria psicoanalitica (nell'approccio freudiano) sia nel campo della psicologia analitica (nell'approccio jungiano, così come è stato sviluppato da Von Neuman (1954) e più tardi da Slater (1966)).

Il problema che è stato discusso con riferimento alla persona umana nella prospettiva psicoanalitica merita — a nostro avviso — di essere discusso con riferimento alle organizzazioni nella prospettiva simbolica. In questa ultima prospettiva, una identità forte è caratterizzata da un campo simbolico distinto, dotato di una topografia cogente i cui elementi distintivi funzionano da “fari” che spingono i membri dell’organizzazione a pensare e ad agire in un modo determinato.

Il campo simbolico di una organizzazione si esprime attraverso il linguaggio, inteso come l’insieme delle modalità sistematiche che l’organizzazione utilizza per rappresentare e comunicare valori, credenze, gusti e sentimenti relativi a se stessa e al contesto in cui esiste. L’esigenza di individuazione spinge l’organizzazione a mantenere il proprio linguaggio il più idiosincratico possibile e ad usarlo (come l’etimologia di “idiosincratico” indica) come qualcosa che unisce in modo peculiare. Un linguaggio idiosincratico — specifico di un gruppo e non condiviso da altri gruppi — è in effetti una potente risorsa che aiuta l’organizzazione, intesa come sistema operativo, ad agire in modo unitario. Se esiste un linguaggio dell’impresa contrapposto, ad esempio, ai linguaggi professionali o di classe, i membri possono riferirsi ad un sistema prevalente di significati che rende possibile l’adattamento reciproco. Questo favorisce l’efficienza nel coordinamento, che è il problema fondamentale dell’azione organizzativa in quanto distinta e diversa dall’azione individuale, contribuisce ad evitare la distorsione delle comunicazioni — che rappresenta il rischio principale per ogni burocrazia — ed offre ai membri la evidenza e il sentimento continui e permanenti del fatto di condividere una individualità non personale ma organizzativa. Quanto più il linguaggio aiuta a comunicare efficacemente all’interno dell’organizzazione, tanto meno esso aiuta l’organizzazione a comunicare con l’esterno, anche se un linguaggio idiosincratico permette all’organizzazione di essere vista come entità individualizzata e riconoscibile come tale nell’ambiente. Quanto più il campo simbolico è cogente, tanto più idiosincratico sarà il linguaggio organizzativo e tanto più individualizzata sarà l’impresa.

L’esigenza di accreditamento

L’enfasi recente sul concetto di legittimazione — intesa come il processo attraverso il quale l’organizzazione è autorizzata ad agire in un modo determinato o per conto di qualcun altro in un dato contesto — è un esempio del crescente interesse per lo studio dei modi in cui le organizzazioni rie-

scono a farsi accettare dalla società (Dowling e Pfeffer, 1975; Karlsson, 1984). A nostro avviso, è preferibile parlare di accreditamento piuttosto che di legittimazione: essere accreditati significa fondamentalmente avere autorevolezza, reputazione e credibilità, laddove il concetto di legittimazione è più limitato e si riferisce generalmente al fatto di avere il diritto di agire in conformità a regole e standard definiti.

Per una impresa, essere accreditata nella società significa essenzialmente essere collocata in una categoria rispettabile, essere cioè considerata idonea a svolgere certi compiti e degna di fede quando afferma certe cose. Accreditarci significa soprattutto "farsi un nome", nel senso di rendere ciò che si fa credibile e meritevole di fiducia. Farsi un nome implica anche non dover essere messi alla prova ogni volta che si agisce nel mondo esterno. In questo senso, una delle funzioni di base del processo di accreditamento è quella di rendere il comportamento prevedibile e predicibile nell'ambiente in cui si opera. È anche importante notare che il processo di accreditamento serve a ridurre la varianza interna nelle percezioni: se l'impresa è accreditata, il contesto tenderà ad attribuire al suo comportamento significati convenzionali nonostante il comportamento deviante di singoli membri.

L'esigenza di accreditamento spinge l'organizzazione ad esprimersi per poter essere — nell'ordine — vista, riconosciuta tra le altre imprese, capita, anticipata nei propri comportamenti, considerata affidabile e, infine, accettata come partner in una relazione di scambio.

In sintesi, il processo di accreditamento è in definitiva finalizzato a creare una rappresentazione di sé nei confronti dell'esterno che tiene conto delle aspettative del contesto. Dato che l'impresa esiste in contesti multipli, questo rende il processo di accreditamento particolarmente complesso, giacché l'impresa deve corrispondere ad aspettative diverse provenienti da contesti diversi. Ne consegue che l'impresa deve produrre differenti rappresentazioni della propria identità, coerenti con differenti campi simbolici esterni.

Il dilemma fondamentale

Quando parliamo della contrapposizione tra individuazione e accreditamento come di un dilemma, ci riferiamo al fatto che la situazione richiede una scelta tra due alternative egualmente indesiderabili.

L'un corno del dilemma (la individuazione) ha fondamentalmente a che vedere con problemi interni di integrazione, mentre l'altro corno (l'accre-

ditamento) è legato al problema dell'adattamento esterno. In effetti, quanto più l'impresa è individualizzata, tanto più facile sarà per i membri identificarsi con essa; ma, per converso, quanto più eccentrici sono i valori dell'organizzazione, tanto più è difficile che essa sia accettata in un mondo che esige conformità. Allo stesso modo, quanto maggiore è la sovrapposizione tra i valori e le credenze di base dell'organizzazione e quelli della società, tanto minore sarà il bisogno di accreditamento, ma maggiore sarà il rischio di diffusione dell'identità e meno attraente e coinvolgente sarà l'organizzazione per i suoi membri.

Da un altro punto di vista, quanto più il linguaggio è idiosincratico, tanto più esso facilita la coesione e l'efficienza interna, ma tanto più difficile diventa la comunicazione col mondo esterno. Per questi motivi le strategie espressive interne ed esterne non possono coincidere completamente e le strategie di comunicazione esterna, piegate all'esigenza di accreditamento (nella misura in cui questa esigenza esiste), possono essere meno espressive e più strumentali, meno genuine e più false, meno orientate ad "esprimere" e più orientate ad "ottenere".

La gestione della rivelazione

L'immagine dell'impresa come falsificazione della realtà

Il dilemma tra individuazione e accreditamento pone l'impresa in una situazione difficile per quanto riguarda la comunicazione con il mondo esterno. Se essa comunica apertamente, corre il rischio di essere sottoposta a giudizio nel contesto, particolarmente se ha una identità forte, un campo simbolico cogente. Per sopravvivere come organizzazione individualizzata in un particolare contesto, l'impresa è pertanto costretta a dare una impressione parziale, e quindi parzialmente falsa, di sé. Essa tende perciò ad esprimere valori, filosofie e caratteristiche che sono in linea con le attese più generali del contesto, enfatizzando nella comunicazione con il mondo esterno valori "di superficie" piuttosto che valori profondi che sarebbe troppo rischioso svelare. Per valori "di superficie" non intendiamo valori superficiali o falsi, ma piuttosto valori che non sono così rilevanti per l'identità culturale dell'organizzazione. Questa esigenza di falsificazione — l'esigenza di mostrare l'impresa diversa da come è — è al cuore del concetto di immagine. Bernstein (1984, p. 13) rileva la differenza tra l'imma-

gine e la realtà che essa rappresenta quando afferma che l'immagine:

... implica una costruzione o una impressione creata per richiamare l'attenzione del pubblico più che per riprodurre la realtà: essa comporta un certo grado di falsità nella misura in cui di rado la realtà si combina con l'immagine. In questo senso si parla dell'immagine di un prodotto di consumo o di un uomo politico. L'immagine di un'impresa può essere vista come qualcosa di fabbricato più che come il riflesso genuino dell'organizzazione. Un addetto alle comunicazioni è, in un certo senso, nella situazione della giovane madre che riceve i complimenti per il neonato e che dice: «Lo so che le sembra bello, ma dovrebbe vedere le foto!»

Nella stessa linea di pensiero è l'opera di Boorstin sull'immagine americana, laddove egli asserisce che esiste una tendenza crescente a costruire realtà false o pseudo-realtà nella società contemporanea. Nella situazione esaminata da Boorstin, tuttavia, la falsificazione nasce dal problema dell'"inquinamento simbolico", cioè dal fatto che i contesti, nelle società occidentali, sono sovraffollati di rappresentazioni simboliche e forzano le organizzazioni a creare immagini più forti e probabilmente false allo scopo di incidere nel contesto.

Normann (1984, p. 73) fornisce una diversa spiegazione della falsificazione:

In talune circostanze il management può scegliere di creare deliberatamente un divario tra la realtà e l'immagine, nella speranza che un'immagine proiettata con forza induca di fatto un comportamento che rimodelli la realtà. Questa strategia è pericolosa e viene usata spesso nel modo sbagliato, ma dirigenti abili e innovativi possono anche utilizzarla in modo creativo.

Uno degli aspetti più importanti del processo di falsificazione attiene al carattere stesso della "immaginazione". L'uomo tenta costantemente di creare immagini nel mondo che lo circonda, e Boulding (1956, p. 25) ha sostenuto che "la capacità di organizzare le informazioni in immagini ampie e complesse è alla base della storia della nostra specie". Pertanto, la capacità dell'uomo di riflettere sulla realtà, manipolarla e dilatarne l'immagine è il fondamento dell'immaginazione, oltre che del pensiero astratto e del linguaggio.

L'immagine come riflesso del pudore e della vergogna

Molti autori sembrano supporre che l'immagine sia il risultato di un atto intenzionale di falsificazione, ed è innegabile che le organizzazioni talvolta falsifichino in modo consapevole e deliberato la realtà. La nostra tesi,

tuttavia, è che l'immagine dell'impresa sia falsa soprattutto perché riflette solo parzialmente la realtà e l'identità aziendale.

A nostro avviso, il dilemma tra individuazione e accreditamento è gestito prevalentemente attraverso l'occultamento, sovente inconsapevole, di taluni aspetti dell'identità culturale dell'impresa. Dietro questo processo di gestione agiscono dinamiche culturali connesse con la protezione dell'organizzazione.

Se Thompson (1967) afferma che le organizzazioni cercano di ridurre la dipendenza dall'ambiente proteggendo il proprio *nucleo tecnologico* noi sosteniamo che le organizzazioni cercano di ridurre la propria dipendenza dal contesto proteggendo il proprio *nucleo culturale*, inteso come l'insieme coerente di assunti e valori di base che incarna l'ethos dell'impresa e ne fonda l'identità. La identità, e pertanto i valori di base, non attengono alla dicotomia vero-falso ma piuttosto alla dicotomia sacro-profano (Bolognini, 1984). Questa dicotomia consente di interpretare le dinamiche culturali che agiscono in funzione della protezione dell'identità organizzativa: le dinamiche del pudore e della vergogna.

Quando parliamo di pudore ci riferiamo ai sentimenti positivi che i membri dell'organizzazione hanno nei confronti dell'ethos aziendale: esso è così prezioso in se stesso che non va sciupato o svelato a coloro che non condividono le stesse credenze — i profani — e che potrebbero trovarlo ridicolo o assurdo. Per questo, le strategie espressive interne sono così diverse dalle strategie espressive esterne. In effetti, quando le imprese dichiarano esplicitamente i propri valori, non parlano dei loro valori più profondi. La straordinaria somiglianza riscontrabile in molte dichiarazioni esplicite dei sistemi di valore aziendali ("bibbie", "credo" aziendali, decaloghi, e così via) si spiega con il fatto che ciò di cui si parla più facilmente sono i valori "di superficie", che costituiscono risposte razionali a modelli aventi validità generale nella società e riflettono norme condivise di funzionamento e comportamento dell'impresa.

Talvolta i valori di fondo non sono solo estranei al contesto più ampio, ma addirittura antagonisti rispetto ai valori dominanti nella società. In questo caso l'occultamento dei valori sarà maggiore e in misura minore l'identità organizzativa sarà svelata al mondo esterno. I casi estremi di questa situazione sono rappresentati da società segrete, come la mafia o le organizzazioni terroristiche che sono sovente straordinariamente efficienti ma totalmente celate.

Molte imprese — senza arrivare a questi estremi — hanno valori di fondo che non sono legittimati nel particolare contesto in cui esse operano. Nella misura in cui i membri dell'organizzazione sono membri di questo contesto e ne condividono norme e valori, l'atteggiamento verso i valori

dell'azienda sarà ambivalente. In questo caso, l'occultamento dei valori non nasce dal pudore, ma dal sentimento della vergogna, legato alla consapevolezza della trasgressione di una norma.

In tutte le organizzazioni operanti in contesti competitivi esiste probabilmente un elemento di vergogna che influenza l'occultamento dell'identità, giacché l'organizzazione sente di dover celare le forze aggressive che ne sostengono le strategie di sopravvivenza.

Il processo di rivelazione

Coerentemente con quanto è stato sin qui sostenuto, il dilemma tra individuazione e accreditamento è fondamentalmente gestito collocando strategicamente l'azienda su un "continuum" di dipendenza-indipendenza. Questo "continuum" riflette il grado di coincidenza tra campi simbolici interni ed esterni. La collocazione strategica è strettamente correlata al grado di controllo che l'organizzazione esercita sulle risorse di cui ha bisogno per sopravvivere nel proprio contesto. Essa influenza altresì il grado di differenziazione tra strategie espressive interne ed esterne e il carattere strumentale — piuttosto che espressivo — delle strategie di comunicazione.

Il potere di una organizzazione in un dato contesto (cioè il suo grado di libertà d'azione nel mondo esterno) non dipende soltanto dalla sua forza relativa in termini finanziari e tecnici ma anche dal grado in cui la sua identità di base e la sua visione delle cose sono accettate da quel contesto.

Una volta che l'organizzazione esiste come istituzione — cioè si è impregnata di valori, assumendo un'identità distintiva (Selznick, 1957) — tenderà, in una prima fase, ad esprimersi in concordanza con il campo simbolico esterno. Essa deve adattarsi al contesto per accreditarsi e migliorare la propria capacità di agire nel contesto. Le strategie interne ed esterne tenderanno a differenziarsi in larga misura, e maggiore sarà il costo e lo sforzo di costruire un'apparenza artificiale.

In un secondo stadio, l'impresa tenderà probabilmente di modificare il campo simbolico esterno impregnando con i propri valori la struttura valoriale del contesto. Questo è possibile nella misura in cui il grado di accreditamento e, di conseguenza, il potere aumentano. Si può supporre che quanto più debole è il grado di accoppiamento interno del contesto, tanto maggiore sarà l'influenza che l'organizzazione tenderà ad esercitare su di esso, riuscendo a strutturare il contesto in funzione della sua esistenza futura. Quanto più l'impresa ha successo nel vendere la sua visione all'e-

sterno, ottenendo che i suoi valori siano condivisi, tanto più le sue strategie interne ed esterne tenderanno a coincidere, tanto più l'identità sarà rivelata. In questa fase, il potere dell'impresa sarà fondato in larga misura sulle sue risorse simboliche.

In altre parole, il contesto culturale offre alla organizzazione un "mercato" per lo scambio di rappresentazioni simboliche del reale. In un certo senso, queste rappresentazioni possono essere trattate come beni o risorse simboliche scambiate con l'aiuto dei modelli di raccordo che l'organizzazione ha stabilito tra il proprio campo simbolico e i sistemi di senso che la circondano. Dalla capacità dell'organizzazione di sviluppare e utilizzare questi processi di raccordo tra sistemi di senso dipende in definitiva la sua posizione di potere nel contesto.

Alcune organizzazioni possono raggiungere un terzo stadio di istituzionalizzazione, caratterizzato dalla fusione dei valori aziendali e contestuali, nel senso che i valori di fondo dell'impresa sono sempre più condivisi dal contesto. Per raggiungere questo stadio, l'organizzazione utilizzerà probabilmente il suo potere di effettuare investimenti simbolici nel contesto. Esempi di questi investimenti sono le attività di patrocinio non direttamente legate agli affari, come eventi culturali, donazioni per la ricerca, scuole ed altre attività sociali. In questa fase le strategie espressive esterne tenderanno a diventare meno strumentali e a riflettere in modo più genuino l'identità di base dell'organizzazione. Questi investimenti possono essere visti come mezzi attraverso i quali l'organizzazione ristruttura il contesto per assicurare il mantenimento della sua identità culturale nel futuro. Una delle conseguenze di questo alto grado di sovrapposizione tra campo simbolico interno e campi simbolici esterni sarà probabilmente l'imitazione dell'impresa di successo da parte di altre imprese.

Dal punto di vista teorico è sostenibile che le organizzazioni che raggiungono questo stadio di piena rivelazione corrono un rischio di diffusione, e pertanto di perdita, della propria identità. Per definizione, quanto maggiore è la sovrapposizione tra i campi simbolici interno ed esterno, tanto meno distintiva sarà l'identità dell'impresa.

L'organizzazione tenderà probabilmente a gestire questa minaccia attraverso maggiori investimenti in individuazione, cioè ristrutturando il campo simbolico interno. Questo implica la ricerca di nuove espressioni della vecchia identità o addirittura l'assunzione di nuovi valori e l'avvio di un nuovo ciclo di istituzionalizzazione. Questa ipotesi potrebbe essere verificata ed arricchita da ricerche empiriche e da nuove riflessioni teoriche.

Sintesi

Analizzando il rapporto tra l'organizzazione e l'ambiente, abbiamo tentato in questo scritto di interpretare e unificare in una prospettiva simbolica alcuni recenti sviluppi della teoria organizzativa, a livello sia micro che macro.

L'organizzazione e l'ambiente sono stati visti come campi simbolici, vale a dire sistemi composti di elementi aggregati, portatori di significato, che rappresentano aspetti importanti e complessi della realtà organizzativa e sociale. L'identità dell'impresa — e i suoi confini — sono stati considerati il risultato di un processo di definizione del contesto che implica l'assegnazione reciproca di significati tra campi simbolici interni ed esterni. Si è sostenuto che le fondamentali unità di scambio tra l'organizzazione e il suo mondo esterno sono rappresentazioni simboliche della realtà e che ogni transazione nel contesto è resa possibile da processi di raccordo tra sistemi di senso. Questi processi derivano dall'esigenza (ed esprimono l'esigenza) di coerenza tra la visione aziendale e la visione sociale della realtà.

Una delle conseguenze tangibili dei processi di raccordo tra universi simbolici interni ed esterni è la cosiddetta immagine aziendale. Questa immagine è essenzialmente l'impressione olistica e vivida di una organizzazione, condivisa da un gruppo determinato, che esprime ed orienta i sentimenti e gli atteggiamenti di base del gruppo verso l'impresa.

L'immagine è pertanto determinata dalla interazione tra lo sforzo dell'impresa di esprimersi in accordo con i suoi fini peculiari e le proiezioni ideologicamente connotate di gruppi che condividono una particolare visione del mondo. Le strategie espressive dell'impresa sono il risultato del processo di gestione del dilemma tra individuazione e accreditamento dell'organizzazione. Il dilemma in questione nasce dal bisogno dell'organizzazione di apparire e comportarsi come essa è in realtà, contrapposto al bisogno di essere percepita come un soggetto che svolge un ruolo avente significato e valore per la società. Il dilemma tra individuazione e accreditamento spinge l'organizzazione a dare una impressione parziale, e pertanto parzialmente falsa, di se stessa allo scopo di sopravvivere come organizzazione individualizzata in un particolare contesto.

Il dilemma tra individuazione e accreditamento è gestito in coerenza con i diversi gradi di legittimazione e di potere dell'organizzazione nel più ampio contesto. La gestione della rivelazione dell'identità è influenzata dall'esigenza di proteggere i valori e le credenze di base che, in quanto sacri, non possono essere sciupati e condivisi con i profani, e dal bisogno di occultare le forze aggressive necessarie per la sopravvivenza dell'organizzazione in un ambiente competitivo.