

Introduzione

di Pasquale Gagliardi

Negli ultimi vent'anni il campo degli "studi organizzativi" si è andato configurando in modo sempre più nitido come un distinto ambito di ricerca che assume come specifico oggetto di analisi le organizzazioni, vale a dire quegli artefatti sociali – governati tendenzialmente da razionalità intenzionale e strumentale – ai quali la società moderna assegna elettivamente il compito di trasferire valori e aspettative collettive in azione sociale.

All'interno di questo campo di studi, caratterizzato da grande fermento, si possono cogliere tre principali linee innovative. In primo luogo, si sono moltiplicati in questi anni gli approcci teorici e metodologici, e le tradizionali chiavi di lettura – quella sociologica e quella psico-sociale – sono state progressivamente integrate da paradigmi, categorie e prospettive analitiche tratte da altre scienze dell'uomo e della vita, come l'economia, l'antropologia culturale, la storia, la psicoanalisi, la scienza politica, la linguistica, la biologia. In particolare, a partire dall'inizio degli anni Ottanta, è emerso in modo tumultuoso e si è diffuso rapidamente un rinnovato interesse per lo studio delle dimensioni espressive e simboliche dell'organizzazione. In secondo luogo, l'oggetto dell'analisi si è progressivamente dilatato: l'attenzione si è spostata dalla organizzazione, come fenomeno circoscritto e studiato prevalentemente nelle sue dinamiche interne – o, al più, nei suoi rapporti con il mercato o con il cosiddetto "task-environment" – alle relazioni tra forme organizzative e contesto socio-istituzionale (nei suoi diversi aspetti: politico, culturale, economico, tecnologico). Infine, la riflessione organizzativa è divenuta più colta, consapevolmente connessa con tendenze generali del pensiero contemporaneo e attenta al dibattito in corso sulla crisi della scienza e la natura della conoscenza.

In questo volume – all'interno di una serie che intende documentare i contributi più recenti e significativi alla conoscenza del-

le organizzazioni e del loro ruolo nella società, apparsi nella letteratura internazionale – sono evidenti, sia pure in diversa misura, le tre linee di tendenza sopra indicate.

Con quest'opera Gideon Kunda si colloca tra gli esponenti più autorevoli del "simbolismo organizzativo", che considera le organizzazioni "culture" caratterizzate da distinti paradigmi, da analizzare non solo nei loro aspetti strumentali ed economici, ma anche nei loro aspetti ideativi e simbolici, utilizzando modelli di ricerca olistici e interpretativi [Gagliardi 1986]. Questo movimento intellettuale, nato all'inizio degli anni Ottanta come fenomeno marginale e anticonformista, si è affermato rapidamente come una delle principali correnti di pensiero nell'ambito degli studi organizzativi, rompendo il monopolio esercitato fino ad allora da un paradigma razionalista e positivista che poneva al centro delle questioni di ricerca l'analisi delle relazioni esistenti tra variabili oggettive e misurabili e sostanzialmente trascurava la nozione stessa di cultura. Gli studiosi delle culture organizzative svelano che ogni pratica produttiva è egualmente determinata dalle esigenze pratiche che l'hanno originata e da particolari visioni del mondo, che le istanze tecniche si intrecciano con bisogni espressivi, che comportamenti e processi in apparenza rigorosamente pragmatici hanno valenze ritualistiche. In altre parole, dimostrano come anche nelle forme più strettamente utilitaristiche di aggregazione sociale si intreccino inestricabilmente cultura e utilità. In questa prospettiva, le organizzazioni – e i loro ambienti – vengono quindi concepite come "campi simbolici", cioè come sistemi di significato negoziati intersoggettivamente, riconoscibili attraverso un insieme coerente di convenzioni rappresentative (simboli). L'opera di Kunda – come il movimento intellettuale di cui è espressione – si collega alla grande tradizione etnografica della sociologia urbana [ad esempio, Whyte 1943] e delle occupazioni [ad esempio, Becker 1951] e ai rari studi "interpretativi" delle organizzazioni formali che erano stati condotti prima o nonostante l'egemonia del paradigma razionalista e positivista [Selznick 1949, Gouldner 1954, Blau 1955, Dalton 1959, Crozier 1967, Kanter 1977]. *L'ingegneria della cultura* è in effetti una etnografia organizzativa, la descrizione "spessa" (per usare l'espressione di Geertz, al cui approccio l'autore esplicitamente si richiama) di una realtà culturale concreta e unica che ci si sforza di capire senza preoccuparsi di generalizzare.

Ma l'organizzazione che Kunda ha scelto di studiare non è un'organizzazione come tante altre: è un'azienda "di frontiera", che uti-

lizza e diffonde alta tecnologia, che contribuisce a definire nuovi profili professionali e categorie sociali, che sperimenta nuovi modelli organizzativi e nuovi equilibri nelle relazioni tra “lavoro” e “gioco”, tra “lavoro” e “non-lavoro”, tra identità organizzative e identità personali e sociali. Anche se l’approccio etnografico è per definizione centrato sull’organizzazione studiata, e il mondo esterno è prevalentemente visto attraverso le rappresentazioni dei nativi, i dati raccolti sollecitano numerose riflessioni sulla relazione tra l’azienda studiata e il più vasto contesto in cui essa è inserita.

Infine, *L’ingegneria della cultura* è un lavoro genuinamente riflessivo: Kunda è non solo estremamente cauto nelle proprie “pretese di verità” – nonostante la lunghezza del soggiorno sul campo e la mole di dati scrupolosamente raccolta –, ma addirittura spietato nell’analisi dell’influenza che la sua storia personale e le sue convinzioni possono aver esercitato sullo svolgimento e gli esiti della ricerca. Anche se non rinuncia ad alcuna delle sue responsabilità di autore, il suo scopo è rendere il più possibile trasparente il suo ruolo di intermediario tra la realtà osservata e il lettore, per lasciare a quest’ultimo la libertà e la responsabilità estrema dell’interpretazione e del giudizio.

Tuttavia, questo libro non è soltanto un documento delle principali linee di tendenza della riflessione organizzativa contemporanea. Esso costituisce, a mio avviso, un prodotto intellettuale esemplare, per l’arditezza degli obiettivi conoscitivi, il rigore del metodo, l’arte dell’elaborazione e della scrittura.

L’arditezza degli obiettivi conoscitivi.

A giudicare dalle business school che continuano a nascere, dalle riviste specializzate che si moltiplicano, dalla crescente dimensione, complessità e articolazione della comunità degli studiosi ai quali è socialmente assegnato il compito di produrre conoscenza “esperita” su questi temi, le società occidentali investono in misura crescente negli studi organizzativi e manageriali. Questo è dovuto, a mio avviso, oltre che alla diffusa curiosità intellettuale per una realtà – le organizzazioni – che per sua natura è al crocicchio di discipline disparate, a due ragioni fondamentali: a) la possibilità che la conoscenza prodotta serva la funzione addizionale di essere applicabile all’azione concreta; b) l’interesse alla riflessione critica su un fenomeno che palesemente condiziona la qualità della vita individuale e sociale.

Una delle ragioni del successo e della popolarità dell'approccio culturale sta nell'aver ingigantito e reso piú evidenti le potenzialità applicative della conoscenza organizzativa: l'idea che una "forte cultura" potesse costituire una sorgente di energia motivazionale e una risorsa integratrice pressoché inesauribile e a basso costo ha suggestionato, con la fattiva cooperazione di legioni di consulenti, legioni di manager. Come era già accaduto per le metafore dell'organizzazione in voga precedentemente (la macchina, l'organismo o il cervello), la metafora dell'azienda come "tribú" ha costituito un affare multimiliardario per molte società di consulenza. Al tempo stesso, l'idea che a forme esplicite di controllo tecnico o burocratico potessero sostituirsi forme sottili di controllo normativo, in apparenza scelte ma di fatto subite, ha reso piú acute le preoccupazioni critiche e piú rigida l'opposizione degli studiosi attestati su posizioni radicali a eventuali ipotesi di utilizzo manageriale delle nuove intuizioni.

La conseguenza di tale contrapposizione è stata che lo studio delle implicazioni pratiche dell'approccio culturale è divenuto prevalentemente appannaggio di ricercatori e professionisti poco inclini alla problematizzazione – e convinti pregiudizialmente che una "forte cultura" sia un bene per tutti, individui, aziende e società –, che hanno utilizzato modelli interpretativi causali semplicistici, raramente confortati da solide e coerenti evidenze empiriche. Dal loro canto, i ricercatori piú orientati accademicamente, e presumibilmente piú capaci di elaborare modelli interpretativi piú sofisticati, si sono in genere rifiutati di discutere tali questioni, arroccandosi in un rifiuto egualmente preconcepito [Barley e al. 1988]. (È interessante ricordare che quando nel 1984 lo Scos – Standing Conference on Organizational Symbolism, il network europeo degli studiosi interessati all'approccio culturale – organizzò a Montreal la sua seconda conferenza internazionale sul tema *Cultural Engeneering: the Evidence For and Against*, il network si spaccò in due, e molti aderenti disertarono la conferenza di Montreal organizzando una contro-conferenza su temi ostentatamente astratti all'Università di Hull).

Kunda affronta empiricamente, con umiltà, coraggio e ironia, entrambe le grandi questioni: a) può, e a quali condizioni, una cultura essere progettata e "ingegnerizzata" alla stregua di un prodotto e del processo che lo produce? Può una cultura perdere quei tratti di ineffabilità, sotterraneità, ambiguità e mistero in virtù dei quali gli essere umani vengono protetti – generalmente a loro stes-

sa insaputa – dalla loro ignoranza del mondo? b) Quali conseguenze questo può avere per la qualità della vita individuale e sociale, e in particolare: come il tentativo di creare le condizioni del controllo normativo – le condizioni in cui i membri agiscono nell'interesse dell'istituzione non perché sono coartati o comprati, ma perché nel farlo realizzano i loro sogni, i loro ideali e i loro desideri – influenza la definizione dell'identità personale e sociale? Quali costi comporta portare il fardello di una forte identità organizzativa, foss'anche voluta?

Il contesto d'analisi scelto è singolarmente appropriato. I processi che ci si propone di studiare sono particolarmente visibili: l'organizzazione osservata è un'azienda d'ingegneri, che applica una mentalità ingegneristica e metodi ingegneristici per trasferire, consolidare e perpetuare una particolare visione del mondo, esplicitando, programmando e formalizzando processi che di solito avvengono in modo più spontaneo, informale, istintivo. Ma anche le questioni relative al rapporto tra soggettività e controllo normativo, individuo e organizzazione (in ultima analisi, "sé" e società, un'antica e irrisolta questione della teoria sociale) sfuggono al rischio di risposte semplici e scontate, proprio per le peculiari caratteristiche dell'organizzazione in esame: i valori che questa propone (libertà, autodeterminazione, democrazia, creatività, uguaglianza) hanno – almeno nella nostra società – un'elevata desiderabilità sociale, e non è facile liquidare frettolosamente come oppressiva e omologante l'identità organizzativa proposta. Queste circostanze rendono il caso intrigante e le risposte difficili, e non intendo anticipare i risultati dell'analisi, né l'interpretazione che Kunda ne offre, per non togliere al lettore il gusto del confronto e della scoperta.

Il rigore del metodo.

A differenza di quanto accade per i metodi di analisi quantitativa, volti generalmente a misurare la frequenza dei fenomeni, i metodi di analisi qualitativa – mirati a coglierne il significato – non sono codificabili in prescrizioni puntuali facili da trasferire e da tradurre diligentemente in pratica. Possono essere enunciati alcuni fondamentali principî: circoscrivere il territorio d'analisi, ridurre al minimo la distanza tra l'osservatore e la realtà osservata, raccogliere i dati all'origine, assumere il punto di vista dei nativi,

far nascere la teoria dai dati e non imporre schemi costruiti in anticipo, conoscere ciò che è stato detto del fenomeno studiato ma non limitarsi a verificare ipotesi formulate in precedenza, utilizzare l'esperienza stessa del ricercatore come dato di ricerca, utilizzare e incrociare tutte le forme comunicative osservabili – il linguaggio delle parole, il linguaggio dei comportamenti, il linguaggio degli artefatti –, e così via.

Queste indicazioni di massima possono essere tutte fraintese o tradite quando si è soli sul campo, e la realtà sorprende, sovrasta o contraddice le nostre aspettative e i nostri propositi. In questo caso, parlare di “rigore del metodo” è forse un ossimoro (nella misura in cui il rigore evoca la rigidità): nella ricerca qualitativa il “metodo” viene applicato rigorosamente quando i principî fondamentali sopra indicati vengono declinati e tradotti in azione concreta con flessibilità e creatività, seguendo – e mantenendo in costante contatto, in una tensione dinamica che è al tempo stesso intellettuale e morale – il flusso degli eventi e il flusso dei propri pensieri e dei propri sentimenti.

I problemi che si incontrano sul terreno non sono pertanto risolvibili attenendosi a precise procedure o a indicazioni manualistiche (per questo motivo, tendo a credere che, in genere, chi scrive manuali di etnografia non abbia mai fatto o non sia in grado di fare della buona ricerca etnografica). L'unica strada percorribile è l'esercizio guidato, l'osservazione del lavoro di persone più esperte e la lettura dei loro resoconti, specie se contengono un'appendice metodologica. Questa appendice non è solitamente, come molti talora ingenuamente si attendono, un insieme di check-list o di prescrizioni comportamentali, ma una riflessione critica e autobiografica sui problemi di traduzione del proprio “codice professionale” di ricercatore, nelle sue componenti tecniche ed etiche, in pratica della ricerca etnografica in un contesto specifico. Nell'opera di Kunda questo processo di traduzione è illustrato con sincerità e acume analitico nell'appendice metodologica, che rivela le sottili connessioni tra il viaggio affascinante dell'autore in un'impresa “high-tech” e, in filigrana, le sue vicende personali e il suo itinerario interiore.

A tutti i miei allievi che intendevano cimentarsi nella ricerca empirica interpretativa sulle organizzazioni suggerivo in passato la lettura meditata di *Street Corner Society* di Whyte (e dell'appendice all'edizione del 1955), un libro affascinante che – pur conservando intatto tutto il suo valore come resoconto di una straordinaria espe-

rienza umana e scientifica – riflette oggetti, interessi conoscitivi e sensibilità analitiche di un'epoca ormai assai lontana da noi. *L'ingegneria della cultura* e la sua appendice metodologica possono costituire oggi un prezioso e piú attuale viatico per i giovani ricercatori curiosi di esplorare la vita organizzativa dei nostri tempi.

L'arte dell'elaborazione e della scrittura.

L'aspetto forse piú ammirevole di questa etnografia è la qualità della scrittura. Non mi riferisco qui solo alle proprietà formali del discorso – al fatto che il libro è “ben scritto” –, ma alla capacità di Kunda di utilizzare espedienti stilistici per risolvere problemi di struttura e di equilibrio complessivo del resoconto.

Per cominciare, si guardi all'*incipit*. Geertz ha giustamente osservato che nelle prime battute si gioca spesso la credibilità dell'etnografo, la sua capacità di convincere il lettore di “essere stato là”. In termini retorici, l'*incipit* è l'*exordium*, la fase del discorso in cui l'autore rassicura emotivamente il lettore sulla propria amabilità e affidabilità, ne cattura l'attenzione e ne stimola la curiosità. Ebbene, l'*incipit* de *L'ingegneria della cultura* non ha nulla da invidiare – per l'efficacia della rappresentazione, il dinamismo dell'azione, l'accuratezza dei dettagli – al celebre inizio di *Noi, Tikopia*, di Raymond Firth, che Geertz addita come modello [Geertz 1988].

Un'altra questione spinosa da affrontare nella redazione del resoconto etnografico è quella del rapporto tra descrizione (illustrazione di dati ed eventi), interpretazione del ricercatore, riferimenti teorici. Spesso la questione viene risolta separando accuratamente i dati di fatto dalle interpretazioni e relegando i precedenti teorici in una parte preliminare. Ma il processo cognitivo implicato dalla ricerca etnografica è diverso e piú complesso, l'interazione tra i tre livelli è continua, la stessa possibilità di distinguerli è talora discutibile: il linguaggio della descrizione è sempre selettivo, chiamare le cose in un modo piuttosto che in un altro modo è già un modo di interpretarle, e dietro le innocenti e apparentemente neutre categorie del discorso già si celano le (piú o meno) “grandi narrazioni” che abbiamo ascoltato o che ci piacerebbe costruire.

Nel testo di Kunda la trama del racconto e quella dell'interpretazione vengono tessute simultaneamente: nel descrivere i dettagli l'autore svela l'ordito complessivo, talora distingue e separa

i due piani, e il discorso diventa piú esplicitamente interpretativo, a volte si muove con disinvoltura e speditezza a un terzo e piú astratto livello, in territori squisitamente teorici, per tornare a immergersi con immutata curiosità e passione nel ricordo dell'esperienza vissuta. I riferimenti alla letteratura sono cospicui e appropriati (l'autore ammette di aver letto molto, "forse troppo", sui temi in questione), ma l'uso intelligente delle note evita un eccessivo appesantimento del testo, consentendo opzioni differenziate di lettura in funzione degli interessi dei lettori. In generale, il passaggio da un livello all'altro è leggero, fluido, e il lettore viene condotto per mano, con trepidazione ma tenacemente e senza fatica, nel gioco continuo di rimandi – tra pensiero ed esperienza, immedesimazione e distacco, pensiero proprio e pensieri altrui – da cui nasce la nuova conoscenza. Da questo punto di vista, il resoconto ha un "ritmo", una pulsione interna che costituiscono per il lettore un'esperienza estetica oltre che intellettuale.

La trepidazione a cui ho appena fatto cenno nasce dal fatto che il lettore, chiunque esso sia – un dipendente d'azienda, un manager o uno studioso –, non può non essere toccato dalle vicende che l'autore racconta, ed è portato di volta in volta a identificarsi (in modo intermittente, giacché le distinzioni non sono nette, e i ruoli sono intercambiabili) con le vittime, gli artefici o gli osservatori di una costruzione – tutti, comunque, allo stesso tempo attori e spettatori di una "rappresentazione" collettiva [Czarniawska 1993] – che può apparire, per una diversa impercettibile inclinazione dello sguardo, il paradiso o l'inferno. E una questione di ricerca che fino a ora ci era parsa puramente accademica (è possibile e lecito affidare alle organizzazioni utilitaristiche – che dilagano nel paesaggio sociale, sostituendo progressivamente forme comunitarie di aggregazione sociale – il compito di fondare le identità collettive?) diventa d'un tratto un problema che sentiamo sulla nostra stessa pelle. Per questo motivo *L'ingegneria della cultura* interessa in eguale misura chi vive nelle organizzazioni e chi le studia.

Gennaio 2000.

Bibliografia.

BARLEY, S. R., MEYER, G. e GASH, D. C.

1988 *Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control*, in «Administrative Science Quarterly», 33, pp. 24-60.

BECKER, H. S.

1951 *The professional dance musician and his audience*, in «American Journal of Sociology», 57, pp. 136-44.

BLAU, P. M.

1955 *The Dynamics of Bureaucracy*, John Wiley, New York.

CROZIER, M.

1963 *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, Paris.

CZARNIAWSKA, B.

1993 Recensione di Kunda, *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, in «Economic and Industrial Democracy», 14, pp. 151-60.

DALTON M.

1959 *Men who Manage*, John Wiley, New York.

GAGLIARDI, P.

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

GEERTZ, C.

1988 *Works and Lives. The Anthropologist as Author*, Stanford University Press, Stanford Ca.

GOULDNER, A. W.

1954 *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press, New York.

KANTER, R. M.

1977 *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.

SELZNICK, P.

1949 *T.V.A. and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley Ca.

WHITE, W. F.

1943 *Street Corner Society: The Social Structure of an Italian Slum*, University of Chicago Press, Chicago Ill.