

CAPITOLO QUARTO

L'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA INNOVATIVA

di Pasquale Gagliardi

Alla fine degli anni sessanta, quando tra gli studiosi e gli operatori organizzativi le parole d'ordine erano “delega”, “decentramento”, “diversificazione”, “partecipazione”, “comunicazione”, “chiarezza degli obiettivi e delle strategie”, “lavoro di gruppo”, e così via, Piero Bontadini e io immaginammo di organizzare una serie di seminari dai titoli scandalosamente provocatori per quell'epoca, quali “valore e utilità dell'utilitarismo”, “come favorire la resistenza al cambiamento”, “inutilità e costi del lavoro di gruppo”, “i vantaggi dell'ambiguità nella definizione e nella comunicazione di obiettivi”. Naturalmente, anche noi eravamo – forse “dovevamo” essere – all'interno di quegli orientamenti culturali e di quelle mode, sicché l'ironia delle supposizioni riguardava in parte noi stessi.

Come spesso accade, l'autoironia e il gioco ci indussero a riflessioni e analisi più serie: tra l'altro, tentammo di rilevare la frequenza di utilizzo di parole allora socialmente desiderabili in una serie di rapporti redatti da consulenti di organizzazioni diverse e appartenenti a gruppi diversi, e scoprimmo che gli elementi differenziali – diagnostici e prescrittivi – di quei rapporti erano generalmente esigui, laddove quel lessico “positivo” in differenti costruzioni sintattiche ne costituiva un denominatore sorprendentemente comune.

IL MITO DELL'INNOVAZIONE

L'importanza delle componenti ideologiche e mitiche delle norme di razionalità organizzativa che storicamente si producono in determinati momenti e contesti socioeconomici è stata negli ultimi anni sottolineata e interpretata (Meyer e Rowan, 1977; Feldman e March, 1981; Starbuck, 1982): attraverso processi complessi, la cui origine e il cui funzionamento sono tuttora relativamente oscuri, l'ambiente nel quale le imprese operano genera "miti istituzionalizzati" ai quali le organizzazioni tendono a conformare strutture, metodi e procedure di gestione.

Da questo isomorfismo esse ricavano legittimità sociale, vale a dire credibilità e fiducia da parte di tutti coloro che sono portatori di interesse nei confronti dell'impresa — i clienti, il personale, i fornitori, i finanziatori, la comunità allargata ecc. — e che, di fronte all'ambiguità dei dati e alla difficoltà di valutarne univocamente i risultati (Pfeffer, 1981), sostituiscono all'apprezzamento dell'output il controllo dell'utilizzo di procedure ritenute appropriate.

C'è stato un tempo in cui un imprenditore poteva vergognarsi di avere un'azienda "monoprodotto" o di non avere procedure di selezione basate su test attitudinali; magari, anziché vergognarsi, poteva vantarsi ostentatamente di essere "borbonico" in una civiltà organizzativa che idealizzava forme di democrazia industriale. Vergogna e ostentazione potevano essere, in ogni caso, manifestazioni del disagio o del compiacimento derivante dalla coscienza della mancanza di conformismo a norme e miti socialmente approvati e sanciti. Per fortuna, le imprese sopravvivono e si sviluppano anche quando si conformano a miti istituzionalizzati, attuando meccanismi di separazione tra forma e sostanza del coordinamento che sono stati e sono tuttora oggetto di analisi e di dibattito.

Se cerchiamo di delineare le caratteristiche organizzative dell'impresa innovativa — che è lo scopo di questo saggio — corriamo dunque il rischio di assumere acriticamente alcune nuove "parole d'ordine", alle quali, nell'immaginario collettivo, corrispondo-

no immagini concrete che prefigurano la morfologia delle imprese nella società postindustriale. Le parole più diffuse, anche nelle pagine di questo volume, sembrano essere “complessità”, “flessibilità”, e soprattutto – naturalmente – “innovazione”. La loro genericità le rende idonee a denotare fenomeni molto diversi tra loro, e la “positività” che stanno assumendo nel senso comune degli operatori e degli studiosi dell’impresa ne segnala il carattere di miti nascenti. Questi miti tendono già ad esprimersi istituzionalmente attraverso strutture e procedure organizzative che, adottate da imprese considerate “avanzate” e “innovative”, tendono a essere imitate – nei loro aspetti più formali, cioè esteriori e visibili – dalle altre imprese, razionalizzate dagli studiosi e dai formatori e diffuse dagli operatori delle trasformazioni organizzative (specialisti interni o esterni e dirigenti che si trasferiscono da un’impresa all’altra).

Le “forme organizzative” più diffuse dell’“impresa innovativa” sembrano oscillare tra due polarità: l’autonomizzazione delle funzioni innovative – viste come funzioni specialistiche e/o di vertice – rispetto a quelle routinarie, attraverso la creazione di uffici, gruppi di lavoro o comitati deputati alla innovazione (di prodotto, di processo o organizzativa) e – all’opposto – l’attribuzione diffusa della responsabilità di gestire le operazioni correnti.

La prima tendenza, che ha il suo fondamento nella cosiddetta “legge di Gresham” dell’organizzazione (March e Simon, 1958), secondo la quale la routine scaccia l’innovazione, viene sovente coniugata con l’attribuzione di potere e rango organizzativi elevati a coloro che svolgono funzioni innovative. La seconda tendenza viene giustificata con la vecchia teoria secondo la quale la resistenza al cambiamento si riduce non tanto aumentando la pressione verso obiettivi di innovazione ma coinvolgendo coloro che dovranno attuare le trasformazioni auspicate nel processo di definizione degli obiettivi (Coch e French, 1948), e si accompagna a procedure di pianificazione o di consultazione che fanno nascere gli obiettivi innovativi da processi analitici e negoziali.

Altre forme organizzative emblematiche – che incidono pochissimo sull’effettiva capacità di innovazione dell’impresa –

possono essere accordi per la utilizzazione di *know-how*, progetti comuni di ricerca e sviluppo con altre organizzazioni e il sostegno di istituzioni scientifiche e culturali. Attraverso l'una o l'altra di queste modalità, o attraverso diverse combinazioni di esse, l'impresa proclama il proprio diritto e la propria capacità di sopravvivere in un mondo che esige dinamismo e testimonia la propria adesione al valore dell'innovazione, cioè all'importanza attribuita alla capacità di cambiare le cose e di cambiare se stessi.

Nessuna di queste forme organizzative garantisce all'impresa la capacità di innovare. Al contrario, è possibile che l'innovazione avvenga attraverso circuiti diversi e informali, talvolta *nonostante* l'adozione di modalità organizzative visibili.

Questo libro – con il suo titolo, i suoi autori e i suoi scritti – è una dimostrazione di come si istituzionalizzino nuove norme sociali di razionalità organizzativa, e mi sembra un'occasione preziosa per mettere in guardia il lettore da generalizzazioni improprie e da imitazioni affrettate. Non proporremo pertanto modelli organizzativi ma offriremo spunti di riflessione che aiutino a scegliere, tra gli innumerevoli fattori determinati dal comportamento organizzativo, quelli più coerenti con gli *specifici problemi* di innovazione e di cambiamento che un'impresa si trova ad affrontare. Forse questo ridurrà la distanza tra le manifestazioni strutturali di conformità istituzionale ai nuovi miti e i modi reali in cui i problemi innovativi saranno gestiti, e ridurrà di conseguenza i costi organizzativi e sociali dei meccanismi di separazione tra i due livelli. Il primo problema che ci porremo sarà quello di distinguere *tipi* diversi di problemi di innovazione che implicano modi diversi di organizzarne la gestione.

CAMBIAMENTI DI PRIMO E DI SECONDO GRADO

Tutte le organizzazioni, e quindi anche le imprese, tendono alla stabilità, per ragioni economiche e culturali. L'impresa, in quanto sistema di trasformazione economica di risorse tenden-

zialmente governato da norme di razionalità, tende a ridurre costantemente la dipendenza dall'ambiente proteggendo il proprio cuore tecnologico, cioè la sua capacità distintiva di trasformazione ottimale, degli input in output.

Questa salvaguardia della capacità di ottimizzazione è realizzata introducendo una serie di meccanismi che ammortizzano la varianza derivante dai mutamenti che intervengono nell'ambiente rilevante (Thompson, 1967). Un'azienda che volesse (per pura ipotesi) o fosse costretta a cambiare costantemente prodotto, processi, sistemi di gestione, non avrebbe alcuna possibilità di imparare dall'esperienza né di godere dei vantaggi derivanti dalla specializzazione e dalla ripetizione dei compiti.

Ma le organizzazioni tendono alla stabilità per ragioni più profonde: esse non proteggono solo la propria competenza distintiva – il proprio cuore tecnologico – ma anche la propria cultura distintiva, vale a dire l'insieme di valori e di credenze fondamentali sulle quali il gruppo sociale che compone l'impresa ha costruito nel tempo la propria identità collettiva (Gagliardi, 1986a; Gagliardi e Berg, 1986).

Da questo punto di vista, il più importante fattore che condiziona la capacità dell'impresa di adottare e realizzare strategie innovative non è la sua struttura organizzativa ma la sua cultura: questo, tuttavia, non tanto nel senso che esistono culture di per sé innovative e culture di per sé non innovative, ma nel senso che qualunque azienda cambierà con relativa facilità prodotti, tecnologie, processi e sistemi di gestione se questi cambiamenti sono coerenti con l'immagine idealizzata che essa ha di se stessa.

Al contrario, strategie di conversione che postulano culture antagoniste o diverse rispetto alla cultura dominante dell'azienda – per quanto possano essere giudicate, in base a criteri di razionalità oggettiva, vantaggiose o addirittura indispensabili per la sopravvivenza – implicano processi di rivoluzione o trasformazione culturale costosi e dall'esito generalmente incerto (Gagliardi, 1986b).

Un luogo comune che occorre sfatare è che una "cultura del

cambiamento" ponga l'impresa in una condizione di vantaggio permanente rispetto ai problemi testè enunciati. Ciò non è purtroppo vero per molte ragioni. In primo luogo, perché un'impresa disponibile ad assumere molte identità rischia – come Zelig – di non averne alcuna, con grave pregiudizio per la possibilità di instaurare relazioni durature nel proprio ambiente e di fondare su basi non precarie l'identità professionale e il sentimento di appartenenza dei propri membri. In secondo luogo, perché un'impresa che ha – pur nell'ambito di una missione e di una identità stabili – idealizzato l'innovazione, può essere costretta da mutamenti del quadro competitivo ad adottare strategie imitative o gregarie. Infine, perché per molte aziende il problema non è quello di passare da una condizione di stasi a una condizione di dinamismo, ma da una situazione di equilibrio a una nuova diversa situazione di equilibrio, che resterà relativamente stabile nel tempo.

Il problema delle strutture organizzative che facilitano l'innovazione si pone dunque in modo drasticamente diverso se l'innovazione richiesta dai mutamenti del quadro competitivo è consentita – o addirittura reclamata – dalla missione e dall'identità dell'impresa o se, viceversa, implica una vera e propria mutazione del carattere dell'impresa. Nell'un caso parleremo (con Watzlawick e altri, 1974) di cambiamento di primo grado, nell'altro di cambiamento di secondo grado.

Converrà ora chiedersi se e per quali ragioni le tendenze osservabili nell'ambiente competitivo delle imprese italiane, a cui hanno fatto spesso riferimento gli autori di altri capitoli, implicheranno cambiamenti di secondo grado in misura maggiore di quanto non sia avvenuto nella passata storia industriale italiana.

INNOVAZIONE, ADATTAMENTO E MUTAZIONE

Quando ci interroghiamo sui mutamenti dello scenario nel quale si muovono le imprese, dobbiamo in primo luogo ricordare che lo scenario non costituisce un sistema a sé stante, governato da

proprie leggi e tendenze alle quali le imprese devono adattarsi: lo scenario rilevante, per una singola impresa, è dato soprattutto dall'insieme dei comportamenti delle altre imprese.

La ricerca della stabilità si esprime, ancor prima che attraverso la messa a punto di ammortizzatori della varianza, attraverso lo sforzo di crearsi un contesto che produca bassa varianza, influenzabile dalle proprie strategie ma il più possibile protetto dalle strategie dei concorrenti. Posizioni di nicchia si cercano prima di situazioni collusive, e ci si attrezza generalmente per la competizione solo se la collusione non è attuabile.

La difesa del proprio contesto si attua con il favore di politiche protezionistiche (nel senso più ampio del termine) e norme di legge che sono sovente la manifestazione del favore politico, attraverso alleanze e coalizioni o attraverso la ricerca di vantaggi competitivi e competenze distintive — nella sfera della tecnologia, del mercato o della gestione — che, per definizione, rendono l'impresa meno vulnerabile dalle strategie dei concorrenti.

A ben vedere, le grandi trasformazioni che osserviamo nel sistema economico (l'internazionalizzazione, la globalizzazione, lo sviluppo accelerato dell'innovazione "industriale" — con la progressiva riduzione del tempo intercorrente tra la scoperta scientifica e la sua applicazione —, la nascita di nuove tecnologie trasversali convergenti che influenzano simultaneamente le condizioni operative di diversi settori economici, la progressiva transizione dalla produzione di beni ad alto contenuto di energia e di lavoro alla produzione di beni e servizi a basso contenuto di energia e ad alto contenuto di informazione) agiscono tutte nella medesima direzione: aumentano il grado di interdipendenza tra le imprese riducendo la difendibilità delle competenze distintive nell'ambito di un settore e diminuiscono l'autonomia di un settore rispetto agli altri.

Non cadono quindi soltanto le barriere doganali che dividevano i mercati, ma le barriere tecnologiche che dividevano i territori d'affari; vantaggi competitivi accumulati in anni di storia imprenditoriale vanno in frantumi; aziende familiari che parevano arroccate in fortilizi imprendibili passano sotto il controllo di

nuovi gruppi. A livello mondiale, un barometro della straordinaria turbolenza industriale dei nostri tempi è il tasso di ricambio crescente nella celebre lista delle 500 aziende di "Fortune": un terzo delle aziende elencate nel 1985 non esisteva nel 1970, e 250 aziende che apparivano nella prima lista del 1955 sono sparite dall'elenco, hanno cambiato nome e attività, sono state assorbite da altre imprese o sono semplicemente defunte (Shanklin, 1986). Nella grande maggioranza dei casi tutto ciò che è accaduto o accade anche in Italia, perché qualcuno attua strategie innovative che modificano il contesto competitivo, stabilendo nuove regole del gioco alle quali gli altri devono adattarsi.

Queste considerazioni inducono a introdurre una fondamentale distinzione tra chi innova prodotti, processi o sistemi di gestione modificando il contesto competitivo e chi deve gestire le conseguenze che ha sulla propria posizione competitiva l'iniziativa altrui. Chiamiamo la prima innovazione proattiva (o innovazione *tout-court*) e la seconda adattamento.

La possibilità di acquisire vantaggi competitivi attraverso l'innovazione proattiva sembra legata in primo luogo al controllo o all'accesso privilegiato alle sorgenti della ricerca tecnico-scientifica: questo potere dipende generalmente dalle risorse investite o investibili in ricerca e sviluppo, e pone l'innovatore nella felice condizione di regolare il tasso di innovazione industriale del settore, erogando il nuovo in funzione della propria capacità di gestirne le applicazioni e controllarne le conseguenze. Meno legate alla disponibilità di risorse investite in ricerca e sviluppo sono l'innovazione di prodotto che deriva da capacità di marketing, l'innovazione di processo che nasce dall'esperienza accumulata nella attività di trasformazione, l'innovazione dei sistemi di gestione che deriva dalla capacità e dalla fantasia organizzativa.

L'innovazione proattiva, a onta delle apparenze, non è – per così dire – particolarmente meritoria e difficile, anche se il suo utilizzo sapiente e tempestivo pone problemi organizzativi che esamineremo più avanti. Infatti, l'impresa che ha il potere o la capacità di prendere l'iniziativa – anziché subirla – innova gene-

ralmente solo nella misura in cui l'innovazione è strumentale al mantenimento della propria identità culturale.

L'organizzazione che innova *per scelta* e non per necessità agisce di fatto – magari inconsapevolmente – all'interno della propria missione e in modo coerente con il proprio sistema di valori e l'immagine idealizzata di sé. Per le imprese che, attraverso il controllo della tecnologia e/o del mercato, riescono a far parte del nuovo oligopolio che si va formando nei settori industriali maturi o emergenti, l'innovazione sarà perciò presumibilmente il prodotto pressoché naturale e spontaneo della propria cultura. Il vantaggio di essere avanti deriverà, per queste imprese, dalla possibilità di continuare a essere se stesse, e i cambiamenti che esse affronteranno saranno generalmente di primo grado.

Il problema nasce, anche per queste imprese, dal fatto che le turbolenze e le interdipendenze sopra descritte rendono qualunque oligopolio precario, nella misura in cui saranno precari e mutevoli i confini di ciascun contesto competitivo: in questo caso i nuovi leader rischieranno di trovarsi nelle condizioni delle imprese minori o gregarie, con lo svantaggio dell'inesperienza adattativa, dello sconcerto prodotto da eventi inattesi e dall'arroganza derivante dalla consuetudine alla dominanza. Questa io ritengo sia o dovrebbe essere l'autentica preoccupazione di chi governa i nuovi potentati economici o quelli sopravvissuti alle grandi trasformazioni degli ultimi trent'anni.

Applicheremo ora lo stesso procedimento analitico alle imprese che “debbono” innovare, cioè adattarsi a nuove regole del gioco che non hanno contribuito a determinare, e gestire le conseguenze che ha sul proprio profilo competitivo l'iniziativa presa da altri. È possibile che l'adattamento avvenga attraverso strategie nuove, ma del tutto consone all'ethos e all'identità dell'impresa (nel qual caso l'innovazione adattativa sarà anche per queste imprese il prodotto pressoché spontaneo della loro cultura), ma la probabilità che la competenza distintiva diventi obsoleta e non consenta più all'impresa di competere con successo è elevata.

L'impossibilità di proteggere il "cuore tecnologico" esigerà strategie di sopravvivenza che comportano *mutazioni* culturali: ridefinizioni della missione, ricerca di nuovi habitat e di nuove modalità competitive.

Siamo di fronte a cambiamenti di secondo grado che comportano processi di rivoluzione o di incrementalismo culturale (Gagliardi, 1986b). Nella misura in cui le imprese italiane conserveranno o conquisteranno posizioni di leadership o di relativa dominanza in pochi dei comparti tradizionali e – verosimilmente – in nessuno dei settori emergenti, la mutazione sarà forse il problema innovativo con il quale esse dovranno più frequentemente confrontarsi.

ORGANIZZAZIONE E CAMBIAMENTO

Si è detto che il cambiamento di primo grado – quello, cioè, compatibile con il quadro di riferimento cognitivo e valoriale di un'organizzazione – può essere il prodotto pressoché spontaneo della cultura di un'impresa. Se non fosse per l'organizzazione.

In effetti, rispetto alle esigenze di cambiamento di primo grado (soprattutto quando queste riguardano i sistemi di gestione), la struttura – vale a dire l'insieme delle modalità di divisione e di coordinamento dei compiti che permette a un'impresa di funzionare come sistema cooperativo – agisce tendenzialmente come fattore frenante piuttosto che facilitante l'innovazione. Le manifestazioni estreme di questo effetto sono interpretabili come conseguenze della nota legge di sostituzione dei mezzi ai fini, in virtù della quale strutture create come strumento per il raggiungimento di obiettivi organizzativi finiscono per operare in funzione della propria sopravvivenza.

È d'altra parte noto che la divisione dei compiti è fonte di differenziazione crescente, nella misura in cui ritaglia e protegge spazi propizi alla nascita di sottoculture e al perseguimento di interessi individuali e di parte (Lawrence e Lorsch, 1967). Anche senza considerare queste possibili conseguenze disfun-

zionali delle dinamiche strutturali per il raggiungimento dei fini generali del sistema cooperativo, le strutture frenano l'innovazione in quanto esse sono concepite per garantire l'ottimizzazione dei processi di trasformazione delle risorse: le loro promesse di razionalità e di efficienza vengono mantenute solo in un quadro di relativa certezza dei compiti operativi dell'impresa.

Se è vero che le due modalità fondamentali del coordinamento sono il coordinamento dei compiti e il coordinamento delle persone (Maggi, 1984), l'effetto ostacolante delle strutture rispetto all'innovazione è maggiore quando il coordinamento viene realizzato privilegiando la prima modalità rispetto alla seconda, cioè creando e sostenendo un sistema di ruoli impersonali e oggettivi piuttosto che un sistema di rapporti tra persone.

Considerate le attuali condizioni di turbolenza e di precarietà dei contesti competitivi, è sostenibile che in tutte le imprese i cambiamenti di primo grado esigano oggi una *accelerazione del feedback*. Questo sembra vero per chi occupa una posizione di dominanza e deve regolare con piena cognizione di causa il tasso di innovazione erogata come per chi deve adattarsi tempestivamente alle trasformazioni del contesto e può farlo attraverso strategie compatibili con la propria cultura.

Accelerare il *feedback* implica mantenere le barriere organizzative tra funzioni al livello più basso compatibile con le esigenze della specializzazione dei compiti e della protezione dell'innovazione dall'invasione della routine. Strutture formali apparentemente agli antipodi (come strutture innovative verticistiche e specialistiche o processi di pianificazione dell'innovazione che coinvolgono diffusamente le linee operative) possono celare modalità sostanzialmente analoghe di affrontare il problema.

L'attribuzione formale di responsabilità innovative a enti appositamente costituiti o ai vertici dell'impresa non rischia di produrre decisioni di investimento incongruenti con le reali opportunità di mercato – così come il decentramento formale delle responsabilità innovative non preclude l'utilizzo del *know-how* specialistico – se nella sostanza viene tutelato il “circuitto dell'innovazione”, che lega la ricerca, le tecnologie di fabbricazione –

o, in generale, di trasformazione delle risorse – e le attività di marketing.

A ben vedere, è forse questa tendenza all'accelerazione del *feedback* nel circuito dell'innovazione che consente di interpretare due tendenze oggi riscontrabili in molte imprese: 1) riduzione dei livelli tra chi opera in prima linea (ad esempio il product manager della sussidiaria di una multinazionale) e il massimo responsabile del business a livello internazionale; 2) diffusa tendenza a rinnegare e a cambiare con disinvoltura le strutture ovvero a ridurne in generale il grado di formalizzazione.

Il concetto che forse interpreta meglio questa esigenza di ridurre il rischio della rigidità burocratica è quello di *loosely coupled system* (Weick, 1976), che evoca una sorta di plasticità dell'organizzazione a fronte del grado di varianza del contesto interno ed esterno. Non a caso, un concetto che ha oggi altrettanta fortuna è quello di *network*: nei loro rapporti reciproci le aziende giocano su più scacchiere anziché su una sola, perseguono più gli accordi di cooperazione che i contratti, più le sperimentazioni che i matrimoni irriversibili: la politica aziendale nei confronti del mondo esterno e le strategie organizzative interne tendono probabilmente alla compatibilità reciproca e riflettono entrambe l'ambiguità e il dinamismo dello scenario. È presumibile che la flessibilità delle relazioni con altre istituzioni e – a maggior ragione – il ridotto ricorso alle strutture formali come meccanismo di coordinamento non abbiano effetti pregiudizievoli per l'integrità dell'impresa e favoriscano l'espressione del potenziale strategico competitivo della cultura aziendale in misura tanto maggiore quanto più questa è solida, condivisa e caratterizzata in modo distintivo.

Il problema del rapporto tra organizzazione e innovazione si pone in termini diversi allorché le strategie di sopravvivenza dell'impresa comportano cambiamenti di secondo grado, vale a dire mutazioni del carattere. Non si tratta in questo caso di favorire l'espressione di ciò che l'azienda produrrebbe inercialmente e/o spontaneamente – l'esaltazione della sua competenza tradizionale e la testimonianza dei suoi valori fondamentali – ma

di costringere l'impresa a un cambiamento di rotta che implica diversi riferimenti cognitivi e valoriali.

Il comportamento organizzativo, al di là e prima delle razionalizzazioni che se ne danno all'interno e all'esterno dell'impresa, è profondamente condizionato – anche senza che gli attori ne abbiano coscienza – da un sistema di assunti, vale a dire di cose date per scontate, incorporate nel “senso comune” e nel repertorio delle routine operative che collegano “stimoli” e “risposte”. Il “cuore culturale” di un'impresa non è altro che questo sistema di supposizioni, che agisce come meccanismo pressoché automatico di recupero dell'unità dell'azione collettiva.

Produrre in un'impresa un cambiamento di secondo grado implica modificare il sistema delle supposizioni, favorendo – a livello cognitivo – l'utilizzazione di nuovi criteri di selezione delle informazioni e di valutazione degli eventi e – sul piano emozionale – l'attribuzione di valore ad abilità, mete, funzioni diverse da quelle precedentemente idealizzate.

La sperimentazione di una nuova competenza, nella misura in cui comporta una ridefinizione dell'identità e della missione, genera gli stessi traumi e incontra le stesse difficoltà della fondazione di una nuova impresa, aggravati dal fatto che esiste un contesto di supposizioni la cui influenza è subdola e pervasiva, che tende a metabolizzare ciò che lo contraddice. Per dirla con il Principe di Salina, tutto cambierà perché tutto resti come prima.

In questi casi, fino a quando non sarà stata interiorizzata la visione delle cose coerente con lo sviluppo delle nuove competenze, sarà necessario utilizzare tutto il potenziale vincolante e coercitivo che gli strumenti dell'organizzazione formale possono offrire. Non bastano le politiche, ma occorrono le procedure; non serve indicare mete generali ma occorre articolare con accuratezza la catena mezzi/fini. Solo la riduzione della discrezionalità individuale nell'interpretazione del compito e la pressione convergente di strutture, meccanismi e processi possono accrescere le probabilità di sperimentazione efficiente di nuove modalità competitive fondate su disegni e premesse considerate tradizionalmente, per qualunque ragione (stravaganza, utopia,

immoralità ecc.) illegittime. La pressione organizzativa potrà ridursi solo nella misura in cui il successo delle nuove competenze e la sua progressiva idealizzazione apriranno la strada a un nuovo condiviso "sistema di significati" e a nuove routine automatiche di collegamento tra stimoli e risposte.

Quando il grado di obsolescenza della competenza distintiva lascia spazio e tempo per approcci meno complessivi e rivoluzionari, la mutazione culturale può essere affrontata con approcci incrementali e laterali, vale a dire costituendo fuori del sistema nuclei d'azione organizzativa che sviluppano nuove abilità e che sono orientati a valori diversi da quelli incorporati nel sistema organizzativo preesistente. In questo caso la possibilità di comporre il gruppo innovativo con persone orientate culturalmente e professionalmente in modo consono alle nuove strategie riduce la necessità di ricorrere a strumenti di pressione organizzativa all'interno della nuova unità; ma occorrerà attuare meccanismi di separazione e di protezione – fisica e organizzativa – tra l'unità sperimentale e il resto del sistema.

Come nell'ipotesi precedente, queste barriere protettive potranno essere ridotte solo quando la nuova cultura – che, rispetto a quella esistente, è una "controcultura" (Martin e Siehl, 1983) – avrà sufficiente forza, storia e potere per competere con la vecchia cultura nel determinare una diversa gerarchia dei valori nell'organizzazione complessiva. Le mutazioni non vengono gestite soltanto attraverso meccanismi strutturali di condizionamento e di separazione delle attività: su questi abbiamo concentrato la nostra attenzione, giacché questi erano l'oggetto specifico di questo saggio, ma il lettore potrà trovare altrove (Schein, 1985) riflessioni più generali sul carattere e la funzione della leadership nelle trasformazioni culturali.

I temi che abbiamo trattato pongono peraltro una questione che non può essere rinviata e che chi ha seguito e condiviso il filo del nostro discorso non può non porsi: è possibile che un'organizzazione crei degli anticorpi che l'aiutino a sfuggire all'abbraccio soffocante della cultura che ne ha determinato il successo e caratterizzato la storia?

Si potrebbe rispondere semplicisticamente che un'impresa dovrebbe "coltivare" – come scintille sotto la cenere – contro culture mobilitabili in caso di necessità: il fatto è che non è possibile stabilire in anticipo quale diversa cultura esigeranno le strategie di sopravvivenza nel futuro, né è immaginabile che la direzione di un'impresa sia nella condizione distaccata e lontana dell'astronomo che osserva il lento movimento di un pianeta. Il management è generalmente "dentro", il quadro di riferimento cognitivo e valoriale di un'impresa, come e sovente di più di qualunque altro membro dell'organizzazione.

In questo senso, l'unica salvaguardia è forse la "educazione" del manager, nel senso preciso in cui ne hanno parlato Postman e Weingartner (1969). Per quegli autori la funzione "eversiva", che è la qualità più nobile dell'educazione, può essere svolta soprattutto coltivando nelle persone la prospettiva antropologica: «Questa prospettiva consente a una persona di essere parte della sua cultura e allo stesso tempo di esserne fuori; di vedere le attività del suo gruppo come farebbe un antropologo che ne osserva i riti tribali, le paure, le presunzioni, l'etnocentrismo. In questo modo, la persona diventa capace di riconoscere quando la realtà comincia ad allontanarsi troppo dalla capacità di comprensione della tribù».

Essere contemporaneamente dentro e fuori la tribù aziendale non è facile, né dal punto di vista intellettuale né da quello emotivo. È molto probabile, in ogni caso, che questa capacità diventi un tratto essenziale del profilo del manager dei nostri tempi.

BIBLIOGRAFIA

- L. COCH, J.R.P. FRENCH, 1948, *Overcoming resistance to change*, "Human Relations", 1, pagg. 512-532, 1948.
 M.S. FELDMAN, e J.G. MARCH, *Information in organization as signal and symbol*, "Administrative Science Quarterly", 26, pagg. 171-186, 1981.
 P. GAGLIARDI, *La costruzione dell'identità organizzativa*, "Sviluppo e Organizzazione", 96, pagg. 13-16, 1986.

- P. GAGLIARDI, *The Creation and change of organizational cultures: a conceptual framework*, "Organization Studies", 7/2, pagg. 117-134, 1986b.
- P. GAGLIARDI e P.O. BERG, *Immagini dell'impresa: lo studio del rapporto tra l'organizzazione e il suo ambiente nella prospettiva simbolica*, in *Le imprese come culture*. P. GAGLIARDI (a cura di), pagg. 321-338, Milano, Isedi, 1986.
- P.R. LAWRENCE e J.W. LORSCH, *Organization and environment*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
- B. MAGGI, *Questioni di organizzazione e sociologia del lavoro*, Torino: Tirrenia Stampatori, 1984.
- J. G. MARCH e H.A. SIMON, *Organizations*. New York, Wiley, 1958.
- J. MARTIN e C. SIEHL, *Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis*, "Organizational Dynamics", 12/2, pagg. 52-64, 1983.
- J.W. MEYER e B. ROWAN, *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*, "American Journal of Sociology", 83/2, pagg. 340-363, 1977.
- J. PFEFFER, *Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms in Research in organizational behavior*. B.M. STAW e L.L. CUMMINGS (cura di), vol. 3, pagg. 1-52, Greenwich, CT, JAI Press, 1981.
- N. POSTMAN e C. WEINGARTNER, *Teaching as a subversive activity*, Harmondsworth, England: Penguin Books, 1969.
- E.H. SCHEIN, *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985.
- W.L. SHANKLIN, "Fortune", 500 Dropouts, "Planning Review", maggio 1986.
- W.H. STARBUCK, *Congealing oil: investing ideologies to justify acting ideologies out*, "Journal of Management Studies", 19/1, pagg. 3-27, 1982.
- J.D. THOMPSON, *Organizations in action*. New York, McGraw-Hill, 1967.
- P. WATZLAWICK, J.H. WEAKLAND e R. FISCH, *Change*. New York, Norton, 1974 (Trad. it., *Change*, Roma, Astrolabio, 1974).
- K.E. WEICK, *Educational organizations as loosely coupled systems*, "Administrative Science Quarterly", 21, pagg. 1-19, 1976.