

# LA COSTRUZIONE DELL'IDENTITÀ ORGANIZZATIVA

## Un modello di analisi della cultura organizzativa

*Cos'è la cultura? Una prima risposta, pur assai rozza, afferma che la cultura è "un qualche cosa di aggiunto ad uno stato di natura". Più in dettaglio, come concettualizzare la cultura specie rispetto ai problemi di analisi e di sviluppo delle organizzazioni d'impresa? Due filoni teorici costituiscono dei riferimenti importanti al riguardo. Entrambi traggono origine dal pensiero di Max Weber e sono: la scuola struttural-funzionalista di Philip Selznick e il pensiero etnometodologico. Al centro dell'analisi di Selznick sta la differenza fra organizzazione ed istituzione. L'organizzazione è uno strumento razionale concepito per svolgere un lavoro. L'istituzione è, invece, un organismo reattivo ed adattativo che incorpora dei valori. Le organizzazioni si trasformano in istituzioni solo quando cessano di essere dei semplici meccanismi per riuscire ad avere una propria identità contrassegnata da orientamenti, atteggiamenti e modelli di coinvolgimento distintivi. In altre parole un'istituzione è un'organizzazione che cessa di essere arida per conseguire un'impronta culturale. Ciò è quanto consente di dare alla cooperazione organizzativa un carattere organico che supera decisamente quello fondato esclusivamente sulla gerarchia formale e meccanica. Fondamento dell'etnometodologia è il concetto coniato da Max Weber di *verstehen* che equivale all'espressione "comprensione soggettiva". Secondo quest'ottica ogni realtà richiede una base sociale per continuare ad esistere come mondo reale per gli esseri umani (Berger e Luckman). Ne consegue che il rischio maggiore che corre un'organizzazione è quello di disintegrarsi socialmente. Da tutto quanto*

*fin'ora detto deriva l'estrema importanza per i managers e gli operatori aziendali di comprendere correttamente i processi di genesi, formazione e sviluppo di una cultura d'impresa in modo, ove necessario, di poterli orientare fattivamente.*

*In quest'ottica già Selznick rilevava come la funzione critica del manager è riassumibile nel proficuo esercizio della leadership che egli considerava riconducibile a quattro categorie di attività vale a dire: la definizione della missione e del ruolo istituzionale; l'incorporazione istituzionale dello scopo (i fini dell'istituzione); la difesa dell'integrità istituzionale; la composizione dei conflitti interni. Come si vede il concetto di leadership fondato su quello di cultura è assai più ampio di quello tradizionale proprio delle organizzazioni razionali/formali o comunque assai meno orientato direttamente alle attività e assai più ai valori, alle norme e ai processi sociali. In quest'articolo il concetto di cultura organizzativa viene sviluppato dall'Autore in base agli studi e alle esperienze sviluppate dall'ISTUD in questo campo.*

*Pasquale Gagliardi è direttore dell'ISTUD-Istituto Studi Direzionali (n.d.r.).*

Nel numero 89 di questa rivista, in un articolo di Paolo Bonfanti dal titolo "Il cambiamento tramite i segnali culturali", veniva presentata una tavola intitolata "Schema di evoluzione del modello culturale". Quella tavola conteneva — in una versione parzialmente modificata — la rappresentazione grafica di un modello interpretativo della costruzione della identità nelle organizzazioni che è stato elaborato all'interno dell'ISTUD attraverso un lavoro pluriennale di ricerca. Gli esiti di questo lavoro sono stati divulgati nel corso di un seminario proposto — nel 1983, nel 1984 e nel 1985 — a responsabili del personale, della formazione e dell'organizzazione, e a consulenti di sviluppo organizzativo sul tema "Miti, credenze e ideologie nella vita delle organizzazioni: una nuova prospettiva per l'analisi e l'intervento", e dibattuti più recentemente in occasione di un Colloquium internazionale organizzato dall'ISTUD nel 1985 sul tema "Creation and change of corporate cultures: the strategic integration of identity, profile and image".

Il modello in questione era stato per la prima volta presentato in una versione più semplice (Gagliardi, 1982) all'"International seminar on corporate identity building" organizzato dal CERAM, a Nizza, nel marzo 1982.

La ragione per cui è parso opportuno riparlare su questa rivista è duplice: da un lato, si voleva dare ai lettori la versione completa e corretta dello schema citandone la fonte, dall'altro premeva illustrare il modello che dà significato allo schema, enunciando i concetti e la teoria che le parole, i segni grafici e il loro layout sottendono. Una rappresentazione grafi-

ca, infatti, può essere di ausilio alla descrizione e alla comprensione di un modello interpretativo, e non è indispensabile se il modello viene enunciato; al contrario, la sola rappresentazione grafica, tolta dal contesto discorsivo in funzione del quale è stata concepita, può non avere significato o acquistarne di molteplici e diversi in funzione dei riferimenti lessicali e, più in generale, culturali dei lettori. La tavola 1 contiene dunque lo schema nella sua versione originaria. Esso contiene un certo numero di parole-chiave di uso non comune: cultura, valore, macchina-organizzazione, competenza, identità, miti, riti, ecc. Queste parole rimandano ad una serie di dimensioni o variabili che si suppongono connesse attraverso relazioni fondamentali. Delle parole (e quindi delle dimensioni considerate) si chiarirà di seguito il significato e il quadro teorico che lo sostiene.

La tavola rappresenta graficamente i due processi fondamentali che sono alla base della costruzione dell'identità organizzativa: il processo di *istituzionalizzazione*, analizzato con le categorie proposte da Selznick (1957), e il processo di *creazione degli universi simbolici*, visto nella prospettiva suggerita da Berger e Luckmann (1966).

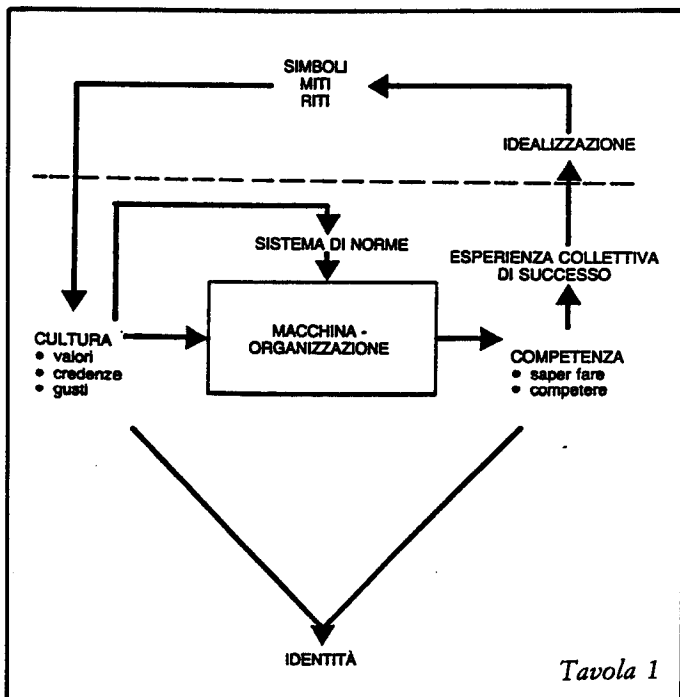
Ogni sistema cooperativo nasce come apparato meccanico di suddivisioni e di raccordi tra compiti, finalizzato ad esprimere una *competenza*, vale a dire una particolare abilità nello svolgimento di un compito specifico: un "saper fare" che permette di "competere", cioè di ottenere un certo livello di dominanza in un determinato territorio (che per le imprese corrisponde generalmente a un mercato, o a un segmento

di mercato).

La capacità di competere dell'impresa dipende dalla propria capacità di risolvere non solo problemi di adattamento esterno, ma anche problemi di integrazione interna (Schein, 1984) (si pensi all'importanza dell'affiatamento dell'equipaggio per il successo in regata di una imbarcazione). La competenza comporta quindi, di solito, il dominio di certe tecnologie, cioè di specifiche modalità di trasformazione — non necessariamente fisica — o scambio di risorse tra la organizzazione e l'ambiente e tra i membri della organizzazione.

La *cultura* di un'impresa-organizzazione viene qui definita come l'insieme dei valori e delle credenze fondamentali che si formano in quella organizzazione parallelamente allo sviluppo di una competenza distintiva. Il *valore* è una concezione, esplicita o implicita, distintiva di individui o gruppi, di ciò che — in quanto desiderabile di per sé — influenza la scelta tra modelli, mezzi, obiettivi disponibili per l'azione (Kluckhohn, 1951). La cultura genera pertanto il *sistema di norme* che governa la macchina e l'azione organizzativa, distribuendo il potere e le informazioni, definendo gli standard e i criteri di decisione, additando le mete. La cultura di una organizzazione, nella accezione di molti antropologi (Rossi, 1970), include le manifestazioni visibili del comportamento, le tecnologie possedute, le norme e le procedure di coordinamento operative utilizzate, gli artefatti e tutti gli elementi di quella che viene talora definita come la cultura materiale di un gruppo sociale. Qui si utilizza tuttavia la accezione più ristretta che è stata data (e che altri antropologi preferiscono), giacché rivela maggior mordente analitico, sia nella descrizione del processo di istituzionalizzazione sia — come è stato illustrato altrove (Gagliardi, 1986) — nella interpretazione dei problemi di cambiamento culturale.

Selznick (1957) definisce "istituzione" la organizzazione che, da apparato meccanico progettato come strumento razionale per lo svolgimento di un compito, acquista una identità specifica attraverso l'assunzione di valori, modi di agire e credenze che sono giudicati importanti di per se stessi, e definisce "istituzionalizzazione" il processo attraverso il quale la macchina organizzativa si impregna (*is infused with*) di valori specifici. Quando il processo di istituzionalizzazione è avanzato, il comportamento organizzativo tende ad esprimersi in modalità differenziate a seconda dei compiti e dei livelli gerarchici, ma coerenti tra loro e con i valori di riferimento, sì da conferire all'azione globale dell'organizzazione una caratterizzazione unitaria e uno stile distintivo: la cultura e la competenza distintiva di una impresa ne determinano quindi la *identità*, in quanto ne condizionano i confini, la forma, l'immagine, e pertanto la



riconoscibilità.

Secondo Selznick, le filosofie o ideologie — che in una data organizzazione presidiano la distinzione tra il vero e il falso, il buono e il cattivo, il brutto e il bello — vengono talora create e manipolate consapevolmente, ma prevalentemente emergono in modi spontanei, come prodotto naturale di bisogni e pressioni sociali che adattano la macchina sociale originariamente progettata, trasformandola in un organismo apprezzato non solo come strumento ma come fonte di gratificazione personale e veicolo di sentimenti collettivi.

Esiste, tuttavia, una stretta relazione tra competenza e cultura: la competenza contribuisce a generare i valori, in quanto la esperienza collettiva del successo nello svolgimento di un compito tende ad essere idealizzata. In questo processo vi è l'origine dei *miti* che esistono e si tramandano in un'impresa così come dei *riti* che vi si celebrano: i primi legittimano visioni del reale e norme di comportamento, i secondi rafforzano l'*ethos* che fonda l'identità collettiva. La idealizzazione dell'esperienza e la creazione degli universi simbolici nelle organizzazioni possono essere spiegate in base a specifici processi psicologici e sociali (Berger e Luckmann, 1966, Gagliardi, 1986). In questa schematizzazione generale preme sottolineare che — comunque originata — la idealizzazione tende a sottrarre le radici culturali della competenza organizzativa al vaglio critico della esperienza e della ragione.

La linea tracciata nello schema (che il lettore può figurarsi rossa in modo che anche il colore suggerisca un salto qualitativo della esperienza organizzativa) indica il passaggio critico ad un territorio difficile da esplorare, che sfugge sovente alla coscienza degli attori e ne condiziona automaticamente il comportamento. I miti e i riti di una organizzazione sono raramente definiti come tali da coloro che li condividono, e costituiscono le manifestazioni più appariscenti dell'altra faccia della medaglia organizzativa, la sfera dominata dalla affettività piuttosto che dalla razionalità, la sede delle identificazioni profonde, là dove alla dicotomia vero-falso si sostituisce la dicotomia sacro-profano.

È dall'universo simbolico che nascono i codici culturali, i sistemi di valori e di credenze fondamentali che orientano le percezioni e i comportamenti e condizionano la gamma delle opzioni strategiche e strutturali disponibili per la organizzazione in una certa fase della sua storia. I miti e gli assunti fondamentali costituiscono infatti le memorie organizzative di lungo periodo ed esprimono la meta-logica da cui le strategie derivano: essi operano come una sorta di "teoria dell'azione" peculiare ad ogni specifico sistema cooperativo e — nella misura in cui sfuggono alle regole

che governano lo sviluppo della conoscenza scientifica — non vengono scalzati *per il solo fatto* di essere contraddetti dall'esperienza.

Se alla espressione "competenza" sostituiamo "strategia", alle espressioni "sistemi di norme" e "macchina-organizzazione" sostituiamo "struttura", lo schema — e il movimento anti-orario delle frecce — suggerisce le relazioni e la direzione della influenza fra strategia, struttura e cultura nel modello interpretativo proposto. In particolare esso suggerisce:

a) una reazione circolare a catena (un circolo virtuoso), nel quale la condivisione di un sistema di valori migliora la coesione e la capacità di espressione ottimale della competenza distintiva, il cui esercizio coronato da successo a sua volta contribuisce a rafforzare e a stabilizzare il campo simbolico;

b) una tendenza alla continuità culturale che induce a interpretare il cambiamento spontaneo e l'adattabilità delle organizzazioni come manifestazioni di una strategia primaria di mantenimento dell'identità (o del carattere) dell'organizzazione.

I problemi teorici e metodologici che il modello qui descritto solleva sono troppo numerosi perché esso possa essere considerato qualche cosa di più che il suggerimento di una diversa chiave di lettura dei fenomeni organizzativi. L'analisi culturale e simbolica delle organizzazioni (Pondy et al., 1983; Frost et al., 1985) non si riduce al concetto di *corporate culture* e occorre frenare la diffusa impazienza di misurare le possibilità applicative di questo approccio. Esso nasce dalla insoddisfazione di molti studiosi nei confronti dei modelli analitici tradizionali e dal desiderio di introdurre una nuova tensione teoretica negli studi organizzativi utilizzando, per lo studio delle organizzazioni, concetti derivati da discipline quali la antropologia, la linguistica, la psicanalisi, la storia.

Lo studio culturale delle organizzazioni conosce ormai da alcuni anni una fioritura straordinaria che non accenna a finire e che rende sempre meno accettabile l'opinione di chi pensava di liquidare frettolosamente il fenomeno come una moda passeggera o come "déjà vu". Numerose riviste specializzate hanno dedicato all'argomento numeri monografici (*Journal of Applied Behavioral Science*, 1982; *Journal of Management Studies*, 1982; *Administrative Science Quarterly*, 1983; *Organizational Dynamics*, 1983; *Revue Française de Gestion*, 1984; *Journal of Management*, 1985; *Organization Studies*, 1986) e lo SCOS (*the Standing Conference on Organizational Symbolism*) — una affiliazione dell'EGOS (*the European Group for Organizational Studies*) — dal dicembre 1985 pubblica la rivista *Dragon*, principalmente dedicata allo studio del simbolismo organizzativo.

Probabilmente, quando si esplorano dimensioni nuove, e si tenta di conciliarle con tradizioni analitiche

consolidate, occorrono un lungo lavoro di ricerca e di riflessione e la paziente costruzione di un "linguaggio" che è la premessa per lo scambio tra discipline diverse e tra vecchi e nuovi approcci nell'ambito delle discipline. A questo sforzo, che implica l'assunzione del rischio di proporre, interpretare e argomentare, si associa anche in Italia un numero crescente di studiosi e di esperti (Bolognini, 1984; Cartoccio e Varchetta, 1985; Strati, 1985). Il lettore interessato e incuriosito da queste riflessioni, che vorrà approfondire il tema ed essere anch'egli della partita, troverà nella bibliografia di seguito citata una solida piattaforma di partenza.

#### BIBLIOGRAFIA

*Administrative Science Quarterly* 1983, Special issue on organizational culture, 28/3.  
 Berger, Peter L. e Thomas Luckmann, 1966, *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.  
 Bolognini, Bruno, 1984, *Prospettive di cultura organizzativa*. Genova: E.C.I.G.  
 Cartoccio, Achille e Giuseppe Varchetta, 1985, 'Cultura aziendale e sviluppo organizzativo' *Sviluppo e Organizzazione* 90, luglio-agosto.  
 Frost, Peter J. et al., 1985 *Organizational culture*. London: Sage Publications.

Gagliardi, Pasquale, 1982 'L'identité, ressource pour l'intégration e la motivation'. Relazione presentata all'International Seminar on Corporate Identity Building, CERAM, Sophia Antipolis. Francia, marzo.

1986 'The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies* 7/2: 117-134.

*Journal of Applied Behavioral Science*, 1982 Special issue on leadership and followership: changing conditions and styles, 18/3.

*Journal of Management Studies*, 1982 Special issue on organizations as ideological systems, William H. Starbuck (a cura di), 19/1.

*Journal of Management*, 1985 Special issue on organizational symbolism. Peter J. Frost (a cura di), 11/2.

Kluckhohn, Clyde et al., 1951 'Values and value-orientations in theory of action: an exploration in definition and classification' in *Toward a general theory of action*. T. Parsons e E. A. Shils (a cura di): 388-433.

*Organizational Dynamics*, 1983 12/2

*Organization Studies*, 1986 Special issue on organizational symbolism, 7/2.

Pondy, Louis R. et al., 1983 *Organizational symbolism*. Greenwich, Ct.: JAI Press.

*Revue Française de Gestion*, 1984 47-48.

Rossi, Pietro (a cura di), 1970 *Il concetto di cultura*. Torino: G. Einaudi.

Schein, Edgar H., 1984 'Coming to a new awareness of organizational culture'. *Sloan Management Review* 25: 3-16.

Selznick, Philip, 1957 *Leadership in administration*. Evanston, Ill.: Harper e Row.

Strati Antonio (a cura di), 1985 *The symbolics of skill*. Quaderno 5/6 del Dipartimento di Politica Sociale — Università di Trento, Trento.