

8

La cultura

Pasquale Gagliardi e Massimiliano Monaci

L'obiettivo di questo capitolo è delineare l'origine, l'evoluzione, i concetti salienti, le prospettive di sviluppo e le eventuali implicazioni per la pratica organizzativa del cosiddetto "approccio culturale" alle organizzazioni. A tal fine si è deciso di articolare la illustrazione di questo recente ambito di ricerca organizzativa in base a quattro criteri globali, adottati in sequenza nei diversi paragrafi.

Il primo livello del discorso è di tipo *storico-sociologico*, e mira a descrivere il contesto intellettuale, economico e socioculturale che ha favorito l'emergere e il consolidarsi dell'approccio culturale.

Il secondo taglio della nostra analisi è di carattere *ontologico*. A questo livello ci si interrogherà più specificatamente sulle diverse concezioni dei fenomeni culturali nelle organizzazioni. In particolare, vedremo che la cultura può essere concepita:

- a. come variabile oppure come qualità essenziale e irriducibile dell'organizzazione;
- b. con una vena simbolica più o meno accentuata;
- c. come sistema di senso monolitico e internamente coerente, oppure – in misura diversa – differenziato, ambiguo e frammentato.

Nel terzo paragrafo si esploreranno dal punto di vista *analitico-concettuale* gli elementi costitutivi delle culture organizzative e i caratteri dei sistemi simbolici attraverso i quali esse si formano, si esprimono e possono essere studiate.

La nostra trattazione si concluderà con delle valutazioni di ordine *epistemologico* e relative alla *rilevanza pratica* dei concetti elaborati all'insegna della metafora culturale. Le due questioni sono strettamente connesse, in quanto la concezione che si ha del genere di conoscenza prodotta utilizzando il concetto di cultura – e quindi del valore euristico posseduto da quest'ultimo – influenza le nostre aspettative relative alla utilità di questo indirizzo di ricerca per la gestione delle organizzazioni.

8.1 Il contesto di sviluppo dell'approccio culturale

Nell'ambito della prospettiva culturale, le organizzazioni vengono concepite non tanto come sistemi sociotecnici predisposti razionalmente per il conseguimento di fini specifici, quanto come forme espressive: sistemi di significato nei quali insiemi strutturati di simboli condizionano le operazioni cognitive, le emozioni, il comportamento degli attori e conseguentemente l'azione e la vita organizzativa (per una rassegna della letteratura significativa, si veda: Czarniawska-Joerges, 1992; Deal e Kennedy, 1982; Frost, Moore, Louis, Lundberg e Martin, 1985 e 1991; Gagliardi, 1986a; Kilmann, Saxton e Serpa, 1985; Martin, 1992; Pondy, Frost, Morgan e Dandridge, 1983; Schein, 1985; Turner, 1990a).

Allo stato attuale, adottare una prospettiva simbolico-culturale nello studio delle organizzazioni significa in generale:

- a. concepire le organizzazioni come *artefatti sociali collettivamente costruiti e continuamente ricreati* attraverso processi di interazione, comunicazione e negoziazione intersoggettiva;
- b. analizzare l'influenza esercitata dalle attività di sense-making di attori occupanti posizioni cruciali nella struttura organizzativa, riconoscendo ad esempio il *ruolo simbolico del management*;
- c. affidarsi a metodi e strumenti di ricerca essenzialmente *qualitativi*, in grado di promuovere la particolare sensibilità interpretativa indispensabile per avere accesso ai processi, prevalentemente taciti, con cui la collettività organizzativa struttura e ordina il proprio mondo interno ed esterno.

Nel corso degli ultimi quindici anni la letteratura sui caratteri culturali delle organizzazioni è divenuta tanto diffusa e popolare – estendendosi indifferentemente all'analisi di imprese industriali e commerciali, di organi dell'amministrazione pubblica, di associazioni di volontariato – da dar vita a una prospettiva ormai istituzionalizzata che qualcuno (Smircich e Calas, 1987) addirittura considera dominante nel campo degli studi organizzativi. Di seguito cercheremo di spiegare le ragioni di questo sviluppo.

8.1.1 Ragioni interne alla comunità degli studiosi dell'organizzazione

Nell'eterogenea comunità degli studiosi del comportamento organizzativo, la diffusione dell'analisi culturale presenta tanto motivazioni strettamente teorico-scientifiche, maturate nel contesto accademico della ricerca di base, quanto motivazioni riconducibili al mondo della ricerca applicata e della letteratura pragmatica destinata agli operatori (consulenti e dirigenti d'azienda).

Nell'ambito dell'accademia, l'approccio culturale ha fornito a una vasta fascia di ricercatori orientati alla speculazione teorica – e insoddisfatti nei riguardi dei tradizionali metodi quantitativi di rilevazione dei fenomeni organizzativi – l'opportunità di esplorare, impiegare e affinare metodologie alternative orientate non più a un'improbabile misurazione di singole variabili che influenzano il comportamento organizzativo, ma piuttosto alla comprensione e all'interpretazione delle organizzazioni intese come fenomeni globali da studiare nella loro unicità.

Per quanto riguarda gli studiosi più orientati pragmaticamente, e quindi interessati ai concreti problemi di gestione delle organizzazioni, il successo dell'approccio culturale trova il suo motivo primario nell'allettante idea che esso metta a disposizione del management una chiave assolutamente inedita e cruciale per influenzare il comportamento individuale e collettivo e così aumentare l'efficacia delle organizzazioni.

Tra i due poli – quello degli studiosi orientati alla speculazione e quello degli studiosi orientati all'azione – si è progressivamente consolidata la posizione intermedia dei “pragmatisti accademici” (Alvesson e Berg, 1992, p. 32). Essa costituisce probabilmente l'orientamento ormai dominante tra gli studiosi della cultura e comprende quegli autori (ad esempio, un fondatore della moderna visione culturale delle imprese come Edgar Schein) che, pur muovendosi in un contesto di ricerca prevalentemente accademico e attenendosi a determinati criteri di qualità scientifica della conoscenza prodotta, includono apertamente nella loro agenda di ricerca la riflessione sulla rilevanza pratica dei modelli teorici.

Queste diverse motivazioni, nel loro insieme, hanno fatto sì che l'intero settore dell'analisi culturale delle organizzazioni si sia complessivamente strutturato – pur conservando un elevato grado di eterogeneità – quale campo *praticamente* produttivo e *scientificamente* legittimato. Ed è probabile che una delle ragioni del successo duraturo dell'approccio culturale sia la propensione dei due versanti – l'accademico e il pragmatico – a portare avanti cumulativamente la causa comune, rimandando l'uno alla popolarità del secondo e l'altro alla rispettabilità del primo.

8.1.2 Mutamenti nel clima intellettuale e nella filosofia delle scienze

Un carattere di fondo che accomuna la maggioranza dei modelli sviluppati nella prospettiva simbolico-culturale è l'accento posto sui processi attraverso i quali gli attori attribuiscono senso alle loro attività e alla realtà intra ed extraorganizzativa. Un interesse del genere sottintende la convinzione che le contingenze interne ed esterne con le quali le organizzazioni si confrontano non costituiscono

una realtà oggettiva e univoca – fatti che “parlano” da sé e si riflettono senza discrepanze nella conoscenza degli attori – ma sono piuttosto il prodotto di attività individuali di percezione e di operazioni collettive di riduzione della complessità del reale. In quest’ottica, il contesto dell’azione organizzativa appare in larga parte costruito: più che essere dato è essenzialmente plasmato, spesso inconsapevolmente, dai membri dell’organizzazione.

Il concetto di *enactment* organizzativo (creazione, messa in atto da parte degli attori organizzativi di quella stessa realtà a cui successivamente reagiscono) è stato ampiamente esplorato soprattutto a opera di Karl Weick (1979), ma è principalmente con il lavoro di Gareth Morgan (1980, 1986 e 1989) che nella teoria dell’organizzazione il principio costruttivista si sposta dal piano analitico a quello epistemologico, dall’esame dei meccanismi di riduzione della complessità utilizzati dall’attore organizzativo alla valutazione dei procedimenti conoscitivi del ricercatore organizzativo.

L’idea centrale di questo autore è che il concetto di organizzazione sia “metaforicamente strutturato”: non direttamente afferrato e riprodotto nella nostra conoscenza in modo univoco, ma compreso indirettamente dagli stessi studiosi grazie a quella «forma strutturale di base dell’esperienza attraverso cui gli esseri umani affrontano, organizzano e comprendono il loro mondo» (Morgan, 1983a, p. 601) che è la metafora; di qui le possibili immagini dell’organizzazione quale macchina, organismo, cervello, arena politica ecc. Il significato di fondo delle ipotesi di Morgan sull’origine metaforica dei modelli formulati nella nostra disciplina è di mettere in evidenza come la complessità dei fenomeni organizzativi sia tale da richiedere la coesistenza di visioni dissimili, talora contrapposte, del nostro presunto “oggetto” di studio.

L’interesse manifestato dalla maggioranza dei ricercatori culturali per i processi di costruzione sociale della *realtà* organizzativa, e per la naturale ambiguità di tali processi, si dimostra coerente e di fatto interagisce con le riflessioni epistemologiche sulla natura almeno parzialmente preconstituita e arbitraria della *scienza* organizzativa (Burrell e Morgan, 1979) e quindi sulle sue componenti socialmente costruite (Miner, 1990), ideologicamente condizionate (Knights e Morgan, 1991), politicamente negoziate (Marsden, 1993). Soprattutto, però, con un’ampiezza di respiro ancora maggiore, è possibile constatare che questa attenzione alle dimensioni dell’incertezza e dell’ambiguità nell’analisi culturale si sposta con il clima intellettuale maturato ultimamente all’interno del grande dibattito sul genere di sapere che la scienza, qualsiasi scienza, è in grado di produrre.

L’indicazione al centro di queste recenti linee di pensiero è che ogni tipo di conoscenza scientifica del mondo naturale e sociale riflette, oltre che incertezze *epistemologiche* – dovute ai limiti dei nostri procedimenti osservativi di natura

procedurale (le difficoltà di misurazione o di riproduzione di condizioni reali) e sostanziale (gli assunti metateoretici che guidano la ricerca) –, anche incertezze *ontologiche* derivanti dalla molteplicità, turbolenza, mutevolezza, paradossalità e imprevedibilità dei fenomeni fisici e umani che sono oggetto di studio. Gli autori più impegnati su questo fronte sono gli esponenti di due recenti correnti di pensiero generalmente note come “scienza della complessità” (Bocchi e Ceruti, 1987; Morin, 1977, 1980 e 1986; Prandstraller, 1991) e “postmodernismo” (Cooper e Burrell, 1988; Featherstone, 1988; Foster, 1985; Gergen, 1992; Hassard e Parker, 1993).

Entrambe queste correnti di pensiero partono dall'esplicito riconoscimento dell'ineludibile condizione di indeterminatezza in cui si trova il soggetto allorché agisce o conosce e dal convincimento che il crescere di precisione della conoscenza ne aumenti proporzionalmente l'incertezza. Entrambe sostengono che l'ammissione dei caratteri di molteplicità e irriducibilità del mondo, se da un lato accelera la frantumazione dei miti della certezza e dell'eshaustività annessi alla concezione tradizionale della scienza, dall'altro rappresenta un'occasione per approfondire il nostro dialogo con il reale. All'interno di questa comune “ricerca delle instabilità”, le categorie e gli strumenti di cui si avvalgono i due indirizzi sono peculiari.

Uno degli strumenti di conoscenza principali della prospettiva della complessità consiste nella *lettura ologrammatica* od *olografica* del reale. L'olografia è un procedimento fisico di produzione e registrazione su pellicola dell'immagine (ologramma) di un oggetto reale, ottenuta proiettando su quest'ultimo radiazioni monocromatiche coerenti (ad esempio, le radiazioni laser). L'ologramma generato è costituito in modo tale che nella sua totalità esso memorizza ciascun punto dell'oggetto e che ogni suo punto riproduce l'oggetto nella propria interezza. La considerazione che «il tutto è nella parte che è nel tutto» (Morin, 1986, trad. it. 1989, p. 116) e che «il tessuto dinamico di interazioni di un sistema può essere contenuto nella dinamica di ogni sua parte» (Fabbri e Munari, 1987, p. 338) induce gli studiosi della complessità a ritenere che un generico sistema (fisico o sociale) di interazioni tra fattori si regga non solo sull'esecuzione di funzioni sistemiche in punti localizzati e specializzati (secondo i classici principi della “interdipendenza da divisione del lavoro” e della “requisite variety”), ma anche sulla replica e accumulazione in più punti delle medesime capacità e operazioni. In base a tale principio, se la diversità delle componenti del sistema consente di affrontare condizioni contestuali articolate, la ridondanza delle funzioni particolari e addirittura delle attività sistemiche totali in più parti del sistema crea un eccesso di capacità che potenzia le possibilità di autoaggiustamento e autorganizzazione di fronte a situazioni sempre più complesse. Un'altra implicazione

dell'uso del concetto di ologramma nei procedimenti conoscitivi è che, alla luce di esso, ogni fattore costitutivo di un contesto appare simultaneamente una totalità od "olone" (Morin, 1980), ossia presenta la tendenza *gianusiana* a:

- a. costituire, mantenere e affermare all'esterno la sua individualità e compiutezza di entità autonoma;
- b. operare nel contempo come parte integrante di una totalità più vasta che lo sopravanza.

Dal canto loro, gli esponenti dell'approccio postmoderno, richiamandosi a diversi precedenti intellettuali (da Friederich Nietzsche a Michel Foucault e a Jacques Derrida), si propongono di denunciare l'imperialismo teorico di qualsiasi tipo di discorso – scientifico, politico, ideologico – o "testo" che tenti di imporre al reale una logica universale e totalizzante, rivelando viceversa l'indecidibilità e l'incontrollabilità delle nozioni scientifiche e di senso comune. Nel bagaglio di strumenti critici impiegati dagli autori postmoderni spiccano specialmente nozioni e strategie di pensiero di origine derridiana: la decostruzione è l'attività con cui si svelano le operazioni arbitrarie di formazione di testi e di esclusione di alternative egualmente possibili; il principio di supplementarietà indica il vincolo di opposizione/implicazione, e quindi di mutua definizione piuttosto che di mutua esclusione esistente tra i termini estremi di tipiche strutture dicotomiche (giorno/notte, maschio/femmina, natura/cultura, interno/esterno...) del pensiero classico; infine, il concetto di differenza (*différance* per Derrida) designa ancora più strettamente la condivisione del medesimo tutto e di un'inattesa unitarietà – un reciproco "in-abitarsi" – da parte di concetti spesso ridotti artificialmente all'ordine della contrapposizione.

Ebbene, l'adozione di una prospettiva culturale nello studio delle organizzazioni appare tendenzialmente coerente con il quadro epistemologico appena tratteggiato. In tale scenario, infatti, la prospettiva culturale si inserisce quasi armoniosamente, nella misura in cui:

- a. si affida a modelli descrittivi *olistici*, miranti a cogliere la ricchezza e le molteplici sfaccettature del comportamento nelle e delle organizzazioni;
- b. concepisce, quindi, queste ultime come sistemi di senso *complessi* che il ricercatore può esplorare come forme totali di vita solo passando attraverso la comprensione di veicoli simbolici specifici;
- c. inducendo lo studioso delle culture a manifestare un'attitudine interpretativa nei riguardi degli assunti inconsci che sono alla base delle creazioni culturali altrui e proprie, sottolinea l'importanza dell'*autoriflessività* nella produzione di qualunque sapere.

È probabile che questa singolare predisposizione a porsi in sintonia con orientamenti molto attuali nel dibattito epistemologico più vasto sia all'origine del favore riscosso dallo studio culturale delle organizzazioni anche al di fuori dei confini della disciplina.

8.1.3 Il contesto economico e socioculturale

Una serie di problemi e tendenze di natura economica e culturale sembra aver determinato all'interno del sistema sociale più ampio le condizioni per una favorevole ricezione della metafora culturale e, concretamente, per l'espansione del mercato della letteratura a essa ispirata. Fra le condizioni attinenti alle trasformazioni dell'economia figurano:

1. le crisi vere o presunte, in diversi settori industriali, dei sistemi produttivi occidentali e la conseguente ricerca da parte del management di soluzioni innovative dei problemi organizzativi, con un'attenzione particolare ai metodi di coordinamento e motivazione delle risorse umane;
2. più in generale, la sensazione che, in un'era di mutamento tecnologico vorticoso, la complessità del funzionamento delle organizzazioni, così come la turbolenza dei loro ambienti e la crescente trasversalità delle specifiche comunità professionali all'interno delle organizzazioni, accrescano i rischi di disintegrazione e frammentazione dell'insieme organizzativo, e di conseguenza rendano più impellente la necessità di ideare e attuare nuove forme di integrazione;
3. il carattere sempre più internazionale delle grandi organizzazioni (dalle imprese multinazionali agli organismi politici sovranazionali), con la conseguente consapevolezza dell'influsso di differenze culturali nelle interazioni tra i membri del personale, col pubblico ecc.;
4. specie negli Stati Uniti – e di riflesso anche nei paesi dell'Europa occidentale – un grande interesse per il successo delle imprese giapponesi, e per la supposta influenza di una cultura nazionale sui caratteri e sul rendimento di quelle organizzazioni.

Per quanto concerne il clima socioculturale, si possono identificare tre principali tendenze rilevanti.

La prima, messa in risalto dalla teoria psicanalitica e psicosociale, è il sorgere e il consolidarsi di una "cultura del narcisismo" (Lasch, 1978), in virtù della quale gli attori sociali sono meno disposti a sottomettersi ai condizionamenti della società e all'autorità di principi astratti e impersonali per soddisfare invece il proprio bisogno di soggettività, l'esigenza di vedersi e sentirsi coinvolti emozionalmente ed espressivamente nelle attività svolte.

La seconda tendenza, evidente in un'ottica più sociologica, è costituita dalla frammentazione sia delle identità dei soggetti individuali sia dei valori tradizionali dell'intero corpo sociale, derivante non soltanto dalla tecnocratizzazione della vita sociale e dal progressivo declino di riferimenti secolari (la religione, la famiglia patriarcale ecc.), ma anche dall'indebolimento del senso del dovere morale connesso con il diffondersi della cultura narcisistica.

Confrontando questo aspetto con il precedente, risulta abbastanza curiosa la coesistenza di un'enfasi sociale sull'esigenza di espressività degli individui – e quindi, ad esempio, sulla loro esigenza di dare contenuto alla propria identità soggettiva attraverso l'appartenenza a entità collettive superiori che trascendano la loro individualità – e la tendenza sociale alla frammentazione culturale e alla disintegrazione dei modelli normativi collettivamente condivisi. Come qualcuno ha fatto notare (Shamir, 1991; Sievers, 1986), l'esistenza di questo paradosso nella vita sociale moderna suggerisce che si sia verificata una sostituzione del genere di attore collettivo in grado di dare salienza alle identità individuali: oggi sembrano proprio i sistemi organizzativi, ove si svolge la vita lavorativa delle persone, piuttosto che i sistemi sociali più vasti, a dare forma e contenuto ai vincoli di affiliazione con cui gli attori individuali attuano il loro autoriconoscimento e cercano di connettere le loro immagini di sé e la loro condotta a significati e modelli comportamentali collettivi.

Infine, la sensibilità generale per concetti afferenti alla cultura e al simbolismo viene acuita dal progressivo spostarsi del sistema sociale nel suo complesso dall'"ordine della sostanza" all'"ordine delle immagini" (Alvesson, 1990). Si tratta di un fenomeno per cui le interazioni e le transazioni fra attori collettivi e fra questi e gli attori individuali coinvolgono sempre più attività e oggetti intangibili, talora veri e propri sostituti o surrogati della realtà materiale. In tali condizioni si innalza il gradiente di simbolicità contenuto in molteplici situazioni di scambio sociale, come è testimoniato dall'espansione del settore dei servizi – in particolare il settore dell'informazione e della comunicazione di massa – e dalla crescente importanza delle componenti simboliche nella produzione e nella vendita di beni materiali.

8.2 Il concetto di cultura organizzativa

8.2.1 I precedenti significativi del moderno approccio culturale nella teoria organizzativa

È stato osservato (Turner, 1990b, p. 85) che, prima del consolidarsi dell'odierna prospettiva simbolico-culturale, la nozione di cultura è stata sostanzialmente

trascurata nella teoria dell'organizzazione. In verità, se è innegabile che il concetto di cultura è stato sistematicamente investigato soltanto nell'ultimo quindicennio, è altrettanto facile dimostrare che l'attenzione alla dimensione culturale ed espressiva delle organizzazioni non costituisce affatto una novità nel panorama della disciplina. Barley e Kunda (1992) hanno addirittura sostenuto, sulla base di un'analisi della letteratura organizzativa, che l'enfasi sul controllo razionale (*design*) si alterni ciclicamente e sistematicamente all'enfasi sul controllo ideologico-normativo (*devotion*), in funzione di fasi di prosperità o crisi del sistema economico.

Questa interpretazione, per quanto suggestiva, rischia di decontestualizzare l'approccio culturale ignorandone i presupposti di vario genere che abbiamo prima considerato e ancor più gli apporti effettivamente inediti. Per questo motivo sembra preferibile parlare di precursori dell'odierna prospettiva culturale, fra i quali spiccano gli esponenti della scuola "istituzionale" (Clark, 1956; Gussfield, 1955; Messinger, 1955; Selznick, 1948, 1952, 1957 e 1966). Per questi studiosi le organizzazioni hanno una loro storia naturale scaturente da una serie di processi ed eventi sotterranei, imprevisti e non contemplati dalla cosiddetta struttura formale (ad esempio, i conflitti tra le cricche organizzative, le connessioni dell'organizzazione con formazioni sociali e strutture di potere dell'ambiente esterno ecc.).

Nella prospettiva istituzionale, chi ha meglio saputo anticipare l'interesse per le componenti simboliche della vita organizzativa è Philip Selznick, che ha concettualizzato la duplice dimensione di ogni sistema cooperativo: quella razionale/strumentale (da organizzazione) e quella organico/caratteriale (da istituzione).

Ad avviso di Selznick, tutte le organizzazioni – dall'ente pubblico autonomo della Tennessee Valley Authority voluto da Roosevelt negli anni trenta al partito bolscevico della Russia rivoluzionaria – sono analizzabili su due piani separati ma empiricamente intrecciati, in base ai quali esse si rivelano "economie" e simultaneamente "strutture sociali in continuo adattamento". L'istituzionalizzazione è il processo mediante il quale l'organizzazione *si impregna progressivamente di valori* al di là delle esigenze specifiche del compito tecnico immediato, assumendo nel tempo un proprio carattere distintivo: nel corso di questa evoluzione naturale il sistema organizzativo sviluppa proprie strutture informali, proprie abilità e competenze specifiche attraverso dinamiche che derivano tanto «dal semplice fatto che le organizzazioni formali vivono in ambienti istituzionali» (Selznick, 1966, p. 49), quanto dal fatto che «le organizzazioni, come gli individui, lottano per pervenire a un modello integrato di risposta» (p. 181) alle pressioni dell'ambiente istituzionale.

8.2.2 Visioni riduzionistiche e olistiche del concetto di cultura

Per mettere in evidenza l'eterogeneità degli orientamenti esistenti tra gli studiosi, Linda Smircich (1983) ha elaborato un'efficace tipologia riassuntiva in cui distingue tre modi generali di concepire la cultura organizzativa:

- a. cultura come *variabile indipendente esterna* all'organizzazione;
- b. cultura come *variabile dipendente interna* all'organizzazione;
- c. cultura come *metafora fondamentale* di ciò che l'organizzazione è.

Le teorie che conferiscono alla cultura il ruolo di variabile indipendente esterna ritengono che essa derivi dal complessivo contesto (nazionale, socioeconomico o industriale) circostante e che venga importata nell'organizzazione tramite processi inevitabili quali l'influenza dei membri (qui intesi come portatori di pratiche, ideologie e interessi esterni) e vari meccanismi di isomorfismo istituzionale. In base a questi ultimi, le organizzazioni popolanti il medesimo campo di attività o "area di vita istituzionale" sono spinte da un principio di omogeneizzazione interorganizzativa ad assorbirne le pratiche e i sistemi di valori consolidati. Si tratta di una concezione esplorata e avvalorata dai rappresentanti della teoria neoistituzionale (DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Scott, 1983; Zucker, 1987 e 1988) e che talora sfocia nella posizione del "cerimonialismo", secondo la quale le organizzazioni più che conformarsi spontaneamente a fattori culturali istituzionali – diffusi e approvati nel contesto circostante – se ne rivestono tatticamente, in quanto così facendo vengono socialmente ricompensate attraverso incrementi delle loro risorse e della loro legittimità esterna.

Quest'ultima linea di ricerca ha dato vita a studi di notevole interesse che riguardano i diversi processi di legittimazione sociale delle organizzazioni. Ad esempio, Meyer e Rowan (1977) hanno sostenuto che le organizzazioni rispetto alle quali non esistono criteri certi per valutare dall'esterno competenze e prestazioni – come un ente di ricerca con attività a elevato contenuto tecnologico – si strutturano in maniera da incorporare elementi formali coerenti con le regole istituzionalizzate della società moderna, quali i principi dell'universalismo e – in senso generale – della razionalità (ossia della connessione logica tra decisioni, scelta dei mezzi per l'azione e comportamento conseguentemente attuato): a questi principi si ispirano i miti delle procedure corrette in vista di obiettivi, dei test di personalità nella selezione del personale, delle unità espressamente dedicate alla raccolta dei dati e al monitoraggio della realizzazione dei compiti. Feldman e March (1981) si sono interessati allo specifico ruolo dei rituali informativi come segnali di adeguatezza operativa emessi dall'organizzazione nei confronti del pubblico esterno, rilevando come il mito istituzionalizzato della decisione

fondata su basi razionali possa indurre a raccogliere molte più informazioni di quanto verosimilmente necessario, con la conseguenza che la maggioranza delle informazioni accumulate risultano irrilevanti rispetto ai problemi specifici e le informazioni effettivamente pertinenti vengono spesso trascurate o talora utilizzate a posteriori per giustificare decisioni già prese. Con particolare riferimento alle organizzazioni educative, Kamens (1981) sostiene che numerose pratiche formali della vita accademica e sociale delle università più prestigiose – come la pubblicizzazione di drastici standard selettivi e dei tassi di fallimento scolastico, l'iperspecializzazione delle facoltà e dei curricula previsti per i diversi corsi di laurea, l'elaborazione di rigide regole di disciplina vigenti all'interno dell'ateneo ecc. – servono principalmente a creare l'impressione che gli studenti e i laureati di quegli atenei possiedano sia competenze di livello superiore che le aspirazioni e i valori "giusti".

Il secondo tipo della classificazione di Smircich, la cultura come variabile dipendente interna, sintetizza la visione di quanti identificano la cultura con una gamma circoscritta di artefatti (storie, cerimonie, miti...) che, sapientemente miscelati e manipolati dal management, consentono di instaurare il circolo virtuoso già auspicato nel passato e sotto altre forme dagli esponenti del "motivazionalismo" (Argyris, 1957; Likert, 1961; McGregor, 1960) e dai teorici dello "sviluppo organizzativo" (Beckhard, 1969; Bennis, 1969): aumento della *motivazione* individuale e della volontà di cooperare dei membri → *coesione* sociale interna e *fedeltà* diffusa all'organizzazione → incremento dell'*efficacia totale* del sistema → ulteriore incremento della motivazione e del coinvolgimento dei singoli attori → ecc.

Diversamente, il terzo tipo individuato da Smircich riflette una concezione squisitamente *antropologica* della cultura. Per enfatizzare la distanza intercorrente tra le due definizioni di cultura come variabile e la definizione di cultura quale metafora fondamentale dell'organizzazione, l'autrice sostiene che, mentre le prime assimilano riduttivamente la cultura a qualcosa che l'organizzazione *ha*, l'ultima rispecchia il convincimento che la cultura sia qualcosa che l'organizzazione *è*. I lavori in lingua inglese sanno rendere al massimo grado questa condizione pervasiva della cultura organizzativa utilizzando l'espressione *embedded*: la cultura è letteralmente "incastonata" nel tessuto delle cose che accadono, delle attività che si svolgono, delle relazioni che si intrattengono. Essa è un fenomeno sociale continuamente emergente dai processi di produzione e riproduzione del senso attuati dai membri, a cui certo non risultano estranei il condizionamento dell'ambiente con le sue richieste e pressioni e l'esposizione a particolari definizioni della situazione propugnate, rafforzate e trasmesse dal management. Ciò che differenzia una prospettiva simile dalle interpretazioni della cultura co-

me variabile è che da questo punto di vista si rifiuta assolutamente sia l'idea che la cultura possa pre-esistere (o venire pre-parata) fuori dall'orbito di relazioni sociali della collettività organizzativa, sia l'idea che essa venga assorbita passivamente dai membri.

8.2.3 Connotazioni antropologiche del concetto di cultura

Gli studiosi che concepiscono la cultura come metafora fondamentale e olistica (*root metaphor*) di ciò che l'organizzazione è fanno generalmente uso di categorie analitiche di matrice antropologica. Essi tendono infatti «a considerare l'organizzazione come una particolare forma di espressione umana. (...) Il modo di pensare sotteso alla concezione di cultura come metafora di base assegna al mondo sociale uno status molto meno concreto. Non si presume che il mondo sociale abbia un'esistenza oggettiva e indipendente che si impone agli esseri umani. Piuttosto, il mondo sociale od organizzativo esiste soltanto come un modello di relazioni simboliche e di significati sostenuti attraverso i processi incessanti dell'interazione umana» (Smircich, 1983, p. 353).

È stato giustamente rilevato (Allaire e Firsirotu, 1984; Smircich, 1983) che, se si attinge al ricco materiale teorico reso disponibile dall'antropologia culturale, non si può fare a meno di replicare la situazione di eterogeneità determinatasi in quel settore. Cosicché è possibile accostarsi alla dimensione espressiva del comportamento organizzativo in modi differenti.

In base a un orientamento "cognitivistico" (si veda l'antropologia di Ward Goodenough), la cultura consiste in un sistema di cognizioni socialmente acquisite e condivise le quali forniscono agli attori gli schemi mentali per percepire-interpretare-valutare-agire (si vedano le "mappe causali" in Bougon, 1983, e Bougon, Weick e Binkhorst, 1977; i "frame" in Bartunek, 1988; gli "script" in Abelson, 1981, e Gioia e Poole, 1984).

Da una posizione "strutturalista" (si veda l'antropologia di Claude Lévi-Strauss), la cultura costituisce l'espressione, il risultato o la proiezione di infrastrutture inconscie e universali. La versione strutturalista del fenomeno culturale, per varcare il limite dell'osservazione superficiale e delle apparenze e svelare le radici più profonde della vita organizzativa, si riallaccia specialmente alle teorie della psicanalisi di Freud e della psicologia analitica di Jung. Così, in un'ottica freudiana, Schwartz (1987 e 1990) dimostra come fenomeni di crisi organizzativa apparentemente incomprensibili risalgano a processi collettivi di ritorno al narcisismo, per i quali il sistema organizzativo perde il contatto con il mondo reale, scivolando con gradualità ma inesorabilmente verso un mondo di fantasia costruito attorno alla drammatizzazione della propria presunta perfe-

zione. Per documentare il legame tra perdita narcisistica del senso di realtà e degenerazione del sistema, Schwartz (1990) si ispira anche a fatti di cronaca clamorosi, come la crisi del colosso General Motors al tempo di John de Lorean e il disastro del Challenger, lo "space shuttle" disintegratosi nel 1986 qualche secondo dopo il lancio.

Nel caso della GM, il cammino della decadenza innescato dal processo narcisistico appare lastricato di sintomi come la fedeltà ostinata a programmi chiaramente destinati a fallire (ad esempio l'insuccesso del progetto "Corvaire", l'auto criticata dagli stessi ingegneri della casa per la scarsa sicurezza e tuttavia immessa sul mercato per replicare al modello concorrente prodotto dalla Porsche), l'allontanamento dei membri orientati a tenere conto dei limiti della realtà e viceversa i poteri crescenti attribuiti ai membri maggiormente ligi all'ideale dell'organizzazione, l'isolamento e la simultanea inclinazione a ipercentralizzare del top management.

Riguardo alla situazione della Nasa nel periodo precedente la tragedia del Challenger, Schwartz individua un fattore strutturale alla base del disastro nel processo di "istituzionalizzazione della finzione". In esso, l'incapacità di distinguere i simboli dell'ideale narcisistico dalla realtà – ovvero la tendenza alla "negazione della differenza" – si insedia stabilmente nelle operazioni chiave dell'attività collettiva. Per la Nasa ciò è accaduto quando nel simbolo implicato dai primi programmi spaziali, quello del singolo astronauta-guerriero che vince la morte grazie alla competenza infusa nella tecnologia messaggi a disposizione, sono progressivamente scomparse dapprima la necessità della competenza per superare il pericolo e poi la possibilità medesima della morte. A un certo momento viene soppressa completamente, a favore della glorificazione rituale delle capacità "magiche" dell'organizzazione, la realtà dei problemi concreti relativi alla perdita di controllo sulla propria amministrazione politica e finanziaria e sulle operazioni strettamente tecniche richieste da un lancio spaziale.

Infine, con un approccio "simbolico" di tipo geertziano (Geertz, 1973 e 1983) si può concettualizzare la cultura come «la struttura di significato nei termini della quale gli esseri umani interpretano la propria esperienza e dirigono la propria azione» (Geertz, 1973, p. 145), una struttura che non va cercata nella mente degli attori sociali, bensì nel sistema di simboli che veicolano i codici condivisi di significato. In questo approccio, uno specifico sistema di simboli è il "documento agito" della cultura di un gruppo sociale, ciò che viene detto e codificato (attraverso il linguaggio verbale, il comportamento, gli artefatti materiali) sui dilemmi e i problemi che il gruppo sperimenta. In tal senso, la cultura è un insieme di testi, e l'antropologo – sia che studi le società tradizionali, sia che studi le organizzazioni contemporanee (Van Maanen, 1988) – è chi si incarica di

leggere e interpretare le interpretazioni (più o meno fugaci, multiformi e distanti nel tempo e nello spazio) di altri esseri umani.

Se fino a ora, per designare in maniera complessiva il nuovo filone di analisi organizzativa interessato al fenomeno della cultura, si era indistintamente parlato di prospettiva culturale o simbolico-culturale, a questo punto risulta evidente che l'approccio più prettamente simbolico alla cultura – il cosiddetto “simbolismo organizzativo” – rappresenta in senso stretto uno dei tagli antropologici con cui è possibile rapportarsi alla cultura, vista pur sempre come metafora fondamentale dell'organizzazione e non come variabile. Questo taglio – che postula uno stile di studio in cui non si va alla scoperta di leggi, ma alla ricerca di significati – è specialmente idoneo a cogliere l'unicità delle realtà organizzative. Peraltro, l'interesse all'unicità non esclude la possibilità di generalizzazione: ci si può imbattere in “verità generali” mentre si considerano casi speciali. Il concetto di *local knowledge*, coniato e impiegato da Geertz, instaura esattamente la possibilità di riferire i grandi concetti ai piccoli fatti e simultaneamente di registrare quel che i piccoli fatti hanno da dire alle grandi questioni.

8.2.4 Visioni dell'integrazione, della differenziazione e della frammentazione

Ponendosi su un piano differente rispetto alla classica ripartizione di Smircich, Joanne Martin e altre (Martin, 1992; Martin e Meyerson, 1988; Siehl e Martin, 1990) avanzano una visione “multiprospettica” della cultura organizzativa. Questo approccio identifica tre paradigmi di lettura del contenuto delle culture organizzative: le prospettive dell'integrazione, della differenziazione e della frammentazione (o dell'ambiguità).

Le descrizioni del primo tipo rappresentano la cultura come un sistema di manifestazioni e artefatti (storie, miti, cerimonie) reciprocamente coerenti e nei confronti dei quali gli attori organizzativi esprimono consenso e interpretazioni univoche. Di solito l'individuazione di culture monolitiche conduce a isolare una filosofia dominante, ribadita in ogni manifestazione culturale e a ogni livello organizzativo. Scorrendo le ricerche empiriche ispirate al paradigma dell'*integrazione*, si può circoscrivere un piccolo campionario di filosofie organizzative ricorrenti: fra le più frequenti ed elementari figurano il principio dell'eccellenza, il principio dell'obiettivo finale da raggiungere a ogni costo, il principio dell'integrità, il principio del consenso e del conflitto costruttivo, il principio dell'unità di squadra (Miller, 1989; Pascale e Athos, 1981; Peters e Waterman, 1982).

Dal canto suo, chi si situa nel paradigma della *differenziazione* mette in dubbio l'esistenza di culture armoniose o comunque capaci di costituire un tutto

unitario sul piano delle credenze e dei valori professati e seguiti. Per questi ricercatori una cosiddetta cultura organizzativa è sempre contraddistinta, in grado maggiore o minore, da incoerenza, mancanza di consenso globale fra gli attori e ambiguità relativa agli esatti significati da assegnare alle diverse espressioni culturali. È un'ottica che spinge ad attribuire un certo risalto al ruolo giocato nei sistemi organizzativi dalle sottoculture o addirittura dalle controculture che prendono forma in corrispondenza di livelli gerarchici, segmenti occupazionali transorganizzativi, cricche d'interesse, gruppi di progetto in organizzazioni ad hoc o semplici gruppi amicali (Gregory, 1983; Lucas, 1987; Martin e Siehl, 1983; Van Maanen e Barley, 1984 e 1985).

Infine, nel paradigma della *frammentazione* confluiscono quanti negano alle culture organizzative qualsiasi carattere, seppure parziale, di coerenza interna, consenso e accordo sui significati; la cultura come fenomeno collettivo rimane una giungla, dove non è possibile isolare alcun modello di comportamento reiterato coerente. Lo studioso può soltanto cercare di identificare di occasione in occasione gli imprevedibili modelli normativi e di raccordo che si attivano fra i membri ogniquale volta si impone alla loro attenzione un determinato problema: in ogni caso, l'ambiguità dell'interpretazione da parte del ricercatore riflette semplicemente l'irriducibile e talora inestricabile ambiguità delle interpretazioni e delle azioni dei membri dell'organizzazione (Feldman, 1991; Levitt e Nass, 1989; Meyerson, 1991b).

Ognuna delle tre prospettive costituisce «un quadro di riferimento che viene soggettivamente applicato al processo di raccolta e analisi dei dati (...) non una descrizione oggettiva di fatti empirici» (Martin, 1992, pp. 12-13). La presa d'atto delle loro differenze ma soprattutto della loro complementarità sfocia, per Martin, in una prospettiva metateoretica che le include e contemporaneamente le sopravanza a un livello maggiore di astrazione. In tal senso, l'approccio multiprospettico riflette alcune categorie di pensiero valorizzate nelle scienze della complessità e dagli esponenti della riflessione postmoderna: la crucialità dei paradossi nella vita quotidiana e nell'attività scientifica, la sensibilità alla presenza simultanea di idee e tendenze ritenute opposte o contraddittorie, il fatto che nelle vicende umane l'ordine non può mai prendere definitivamente il sopravvento e qualsiasi imperativo culturale, contrattuale o tecnologico lascia sempre spazi e tempi per l'ambiguità, l'incoerenza e il non regolato.

Talune intuizioni offerte dalle prospettive della differenziazione e della frammentazione possono rappresentare un buon antidoto contro l'imbarazzo provocato dagli assunti del tutto riduzionistici su cui si regge l'interpretazione della cultura organizzativa come realtà compatta, monolitica e malleabile. D'altro canto per chi scrive non è da escludere che i tre paradigmi, oltre a offrire gli stru-

menti per decifrare eventualmente un medesimo caso organizzativo con lenti differenti e intercambiabili, costituiscano ciascuno la prospettiva più adeguata per interpretare in modo convincente specifiche culture organizzative.

Così, da un punto di vista integrativo McDonald (1988) ha messo in luce come fra le migliaia di membri (dipendenti fissi e volontari) del comitato organizzativo dei Giochi olimpici di Los Angeles si sia sviluppato, lungo il limitato periodo di vita (1979-84) dell'organismo, il sentimento diffuso e incentivante di "giocare un ruolo nella storia".

Nell'ottica della differenziazione, Bartunek e Moch (1991) hanno osservato l'azione simultanea di codici interpretativi e comportamentali dissimili e talora in contrasto nel corso di un programma longitudinale di miglioramento della qualità del lavoro in una grande impresa di panificazione: in questa azienda, la coesistenza di elementi così diversi come l'ideologia cooperativa dello staff di consulenti, la predisposizione al controllo del top management, l'orientamento paternalistico dei capireparto e l'atteggiamento competitivo e rivendicativo degli addetti ai macchinari induce a descrivere il sistema socioculturale come un insieme di sottoculture, rafforzate da barriere fisiche e di status tra i gruppi.

Infine, un'applicazione emblematica della prospettiva della frammentazione è fornita da Weick (1990) nel suo studio del disastro aereo di Tenerife del 1977, in cui quasi seicento persone morirono nella collisione a terra di due "747". In questa circostanza, l'ambiguità del sistema di interazioni tra i due equipaggi e il personale della torre di controllo deriva da un evento contingente e incontrollabile, l'ordine improvvisamente impartito a entrambi gli aerei di atterrare al piccolo aeroporto di Tenerife in attesa di riprendere il volo verso lo scalo principale delle Isole Canarie a Las Palmas, momentaneamente chiuso a causa di un attentato. Su questo evento iniziale si innestano una serie di processi in virtù dei quali i meccanismi di coordinamento dell'azione (manovre di spostamento degli aerei sulle piste, procedure di decollo ecc.), di norma lineari e indipendenti, diventano sempre più complessi e interdipendenti fino a determinare una catena di regressioni nelle competenze di alcuni attori chiave e di fallimenti nella comunicazione (dovuti principalmente alla desuetudine del personale di un aeroscalo secondario all'uso della lingua inglese), che culminano nel disastro finale.

In ultima analisi, tuttavia, la possibilità stessa di una teoria culturale presuppone l'assunto che in tutte le culture organizzative esista comunque un nucleo centrale, per quanto ridotto, di linee guida minimamente coerenti e condivise. E se è ragionevole che il ricercatore debba imparare a frenare la sua naturale tendenza verso la coerenza cognitiva con la consapevolezza che il mondo può presentare aspetti per nulla ordinati e strutturati (Van de Ven e Poole, 1988), è altrettanto vero che la prospettiva della frammentazione – presa da sola – sempli-

cemente nega la presenza della cultura organizzativa in quanto esclude la realtà e gli effetti di quel minimo di operazioni di codificazione dell'esperienza dirette a rendere tollerabili i livelli di ambiguità e confusione in un sistema sociale.

A riprova di questa tesi, possiamo constatare come uno studio ritenuto esemplare del paradigma della frammentazione e dell'ambiguità, quello di Meyerson (1991a) sulla cultura di una sessantina di assistenti sociali impiegati in vari ospedali nell'area di San Francisco, non disconosca l'esistenza di un senso di identità collettiva e di un nucleo di valori diffusi all'interno di questo particolare gruppo occupazionale. Più precisamente, l'assunto centrale intorno al quale sembra ruotare l'identità condivisa degli assistenti sociali coinvolti nella ricerca sembra proprio quello dell'"indeterminatezza" – foriera di incertezza ma anche di flessibilità e opportunità sempre nuove – delle proprie competenze e attività. Quotidianamente, all'interno delle istituzioni in cui operano, gli appartenenti a questa professione sperimentano la nebulosità dei confini del proprio ruolo nell'interazione con gli altri gruppi professionali (personale medico, infermieristico e amministrativo) e trovano notevoli difficoltà a stabilire gli obiettivi, le tecnologie e i criteri di verifica dei propri interventi. La contraddizione principale proviene dal dover continuamente mettere a confronto, e non di rado in conflitto, la propria ideologia "psicologico-umanistica", che valorizza la persona del malato nella sua interezza e unicità e se ne prende cura empaticamente, con l'ideologia "scientifica" della professione medica, che enfatizza un approccio universalistico ed emotivamente distaccato al paziente come portatore di una singola e oggettiva patologia. Eppure, proprio questo insieme di ambiguità dota di significato l'agire dell'assistente sociale e nel contempo – in modo tutt'altro che lineare – ne caratterizza il senso di responsabilità e l'impegno professionale di mediazione nell'ente ospedaliero di appartenenza. Ciò è specialmente evidente nella dichiarazione di un'intervistata: «È come se gli assistenti sociali stessero sempre un po' sul filo del rasoio; sono parte dell'istituzione, ma non lo sono. Si sa che devono far parte dell'istituzione per essere in grado di ottenere ciò di cui hanno bisogno per i loro utenti, ma fondamentalmente si trovano spesso in conflitto con l'istituzione. Devi restare in rapporto con l'istituzione per far funzionare il sistema. Così è come se fossimo nell'istituzione ma contemporaneamente non le appartenessimo» (Meyerson, 1991, p. 140).

Per quanto detto, pare in definitiva condivisibile l'idea secondo cui certe organizzazioni possono anche trovarsi sull'orlo dell'anarchia, ma ciò nondimeno sono pur sempre "anarchie organizzate", non anarchie in quanto tali (Weick, 1985, p. 109). La coerenza, il consenso, l'armonia e l'integrazione si verificano anche nel bel mezzo delle incongruenze, delle ambiguità, dei conflitti, della disgregazione e del dissolvimento. Queste due categorie di forze sembrano impli-

carsi vicendevolmente. È anzi verosimile che esse siano l'una indispensabile all'altra. Tale situazione costituisce il paradosso finale nel puzzle del comportamento organizzativo» (Trice, 1991, p. 304).

L'analisi dei fattori costitutivi e delle manifestazioni simboliche della cultura, a cui sarà dedicato il prossimo paragrafo, si baserà appunto sulla premessa dell'inevitabilità di un certo grado di coerenza, permanenza e organizzazione interna di ogni cultura organizzativa.

8.3 Il simbolismo organizzativo: contenuti e manifestazioni della cultura dell'organizzazione

8.3.1 Una definizione simbolica della cultura organizzativa

Procedendo da un'interpretazione antropologica di tipo simbolico, è possibile definire la cultura organizzativa come una struttura di codici di senso – espressi in un sistema simbolico – ordita dagli attori organizzativi, sia in occasione di eventi collettivi unici e straordinari sia nel corso delle quotidiane attività e interazioni, attraverso operazioni di definizione sociale della realtà. Ogni cultura organizzativa tende per sua natura a:

1. generare modelli cognitivi che consentono la categorizzazione e l'interpretazione degli eventi;
2. suscitare modelli di risposta emotiva e affettiva, che influenzano il grado di coinvolgimento dei membri e il senso di appartenenza all'organizzazione;
3. erigere e mantenere confini intangibili, consentendo la fondamentale discriminazione – psicologica ancora prima che sociale – membro/non membro (dentro/fuori, “amico/nemico”), sulla quale si fonda la percezione dell'identità collettiva.

8.3.2 Contenuti fondamentali della cultura

La cultura, come concetto unitario, non ha sufficiente mordente analitico (Pettigrew, 1979). Al suo interno, pertanto, è utile isolare e distinguere alcune componenti fondamentali: le credenze, i valori, le ideologie, gli assunti fondamentali.

Le *credenze* e i *valori* indicano le interpretazioni adottate dai membri nei riguardi di quanto succede – e di quanto potrebbe o dovrebbe succedere – all'interno e all'esterno dell'organizzazione. In particolare, le credenze sono codici contenenti informazioni e affermazioni attinenti la sfera cognitiva (od ontologica: ciò che è vero o falso); i valori sono convinzioni e giudizi di preferibilità che

riguardano la sfera morale (o deontologica: ciò che si deve o non si deve pensare, credere, sentire, fare...) e che pertanto indicano ciò che è buono e desiderabile di per se stesso e non in quanto strumentale a un fine.

Le *ideologie* costituiscono combinazioni discorsive relativamente coerenti di credenze e valori, che concretamente ed esplicitamente forniscono ai membri spiegazioni della realtà sociale e “buoni motivi” per il compimento di determinate attività o il perseguimento di determinati fini.

Gli *assunti fondamentali* sono il gruppo (solitamente ridotto) di credenze e valori ultimi, non discutibili, dati per scontati in quanto gradualmente sfuggiti alla consapevolezza e quindi sottratti al controllo cognitivo degli attori. Schein (1983, 1984, 1985 e 1991) ritiene che anche le organizzazioni – come ogni formazione sociale – siano sospinte nel tempo, dal bisogno tipicamente umano di certezza, a creare insiemi ordinati di assunti fondamentali variamente compatibili, che egli denomina “paradigmi”. Procedendo dalla classificazione di Kluckhohn e Stodtbeck (1961), Schein ha identificato i seguenti grandi temi intorno a cui ruotano i paradigmi culturali nelle organizzazioni:

1. la relazione del sistema organizzativo con il suo ambiente (bisogna essere dominanti, sottomessi, cercare una nicchia per farsi gli affari propri o puntare all'armonizzazione degli interessi?);
2. la natura della realtà e della verità (in base a quali regole e con quali procedimenti si discriminano i “fatti reali” da tenere in conto: attraverso l'empirismo, la saggezza di pochi, il consenso intersoggettivo o che altro?);
3. la natura del tempo (nella condotta della vita organizzativa c'è da orientarsi prevalentemente al passato, al presente o al futuro? e nelle pianificazioni d'attività a quali unità di tempo è giusto fare riferimento?);
4. la natura dell'uomo (quali sono gli attributi intrinseci dell'uomo: l'opportunismo, la socialità, la generosità o altro? ed è perfettibile o meno?);
5. la natura dell'attività umana (ad esempio, che cosa è gioco e che cosa è lavoro?);
6. la natura delle relazioni umane (qual è la maniera giusta di porsi in relazione con gli altri: cooperativamente o competitivamente, con individualismo o con spirito di squadra? e come esercitare e distribuire potere e amore?).

8.3.3 Espressioni simboliche della cultura

I simboli sono lo specchio della cultura, i sistemi comunicativi mediante i quali essa “fluisce” nell'insieme organizzativo. Attraverso gli artefatti tangibili o astratti che costituiscono le manifestazioni simboliche di una cultura organizza-

tiva è possibile trasmettere e – dall'angolazione dello studioso – carpire i contenuti culturali (le credenze, i valori, gli assunti di base). Nella sua nota definizione, Cohen identifica i simboli con «oggetti, atti, relazioni, o costrutti linguistici che esprimono *ambiguamente* una molteplicità di significati, suscitano emozioni, e spingono gli uomini ad agire» (1974, p. 23).

I simboli – diversamente dai semplici segni, che rimandano in modo univoco a un significato definito – incorporano ed esprimono tendenzialmente relazioni e associazioni consapevoli o inconsce. Occorre rilevare che la dimensione ambigua dei simboli non si manifesta solo nel fatto che chi è estraneo a un sistema simbolico può trovare arduo decifrarne il significato. In verità, i simboli sono *intrinsecamente* ambigui, e quindi tali anche per gli appartenenti a un dato sistema culturale, ciascuno dei quali può vivere in maniera insondabile, irripetibile – misteriosa anche per i compagni di lavoro più stretti – il significato espresso dai simboli e condiviso dalla collettività. In questa prospettiva, Young (1989) sostiene che nell'ambito di “una” cultura organizzativa gli eventi rilevanti sono simultaneamente oggetto di interpretazioni difformi a seconda dei diversi interessi in gioco. Una visione del genere sembra opporsi alla versione inverosimilmente integrativa e statica del fenomeno culturale, senza i rischi degli approcci della frammentazione. Essa, infatti, non nega che la possibilità stessa di esistere per una cultura sia connessa all'emergere e al consolidarsi di un nucleo condiviso di credenze e valori, ma sottolinea che qualunque sistema di senso consente “interpretazioni multiple”, ossia è di per sé sufficientemente ambiguo per attirare la partecipazione e il supporto di parti – persone e gruppi – con interessi ed esperienze differenti.

Fra i sistemi simbolici indicativi dei contenuti di una cultura figurano innanzitutto strumenti e forme di rappresentazione mentale.

Il *linguaggio* ha in generale il potere di condizionare i processi non soltanto comunicativi ma anche percettivi, di pensiero e di identificazione. Come osserva Arora (1988), anche espressioni linguistiche molto specifiche quali i proverbi possono avere un ruolo persuasivo in vista di azioni da compiere e funzioni giustificative nei confronti di eventi già accaduti o di situazioni esistenti. Nel caso considerato dall'autrice – le riunioni periodiche di un comitato interdisciplinare di un'importante università americana – l'utilizzo frequente di espressioni proverbiali, facendo trasparire e mettendo a disposizione modi comuni di dire le cose, di intenderle e di giudicarle, ha l'effetto di deenfaticizzare le differenze tra i docenti partecipanti e di dare l'impressione che gli esponenti di settori tanto dissimili come le discipline umanistiche e le scienze esatte parlino dopo tutto “la stessa e medesima lingua”.

I *miti* sono racconti in forma drammatizzata di episodi dal fondamento più o meno reale, che hanno l'effetto di legittimare e rendere desiderabili le condot-

te tenute negli eventi narrati e le idee alle quali le condotte si ispiravano. Tra i miti organizzativi hanno particolare importanza i miti di mediazione, ossia formulazioni discorsive che eliminano – negandole o sospendendole – le contraddizioni tra l'ideologia fondamentale dell'organizzazione e l'incompiutezza o le "impurità" della concreta pratica organizzativa. Un interessante esempio di mito di mediazione è presentato da Abravanel (1983) allorché accenna alla situazione dell'Ibm negli anni settanta sotto la direzione di T.J. Watson: in questo caso la contraddizione fra l'ideologia incoraggiata da Watson, e secondo cui i dipendenti della compagnia sono liberi di esprimere la propria individualità come "anitre selvatiche", e una realtà aziendale caratterizzata da pratiche di addestramento e socializzazione rigide se non totalizzanti viene gestita mediante l'istituzionalizzazione del mito in base al quale le anitre selvatiche non sono addomesticabili e tuttavia volano in una formazione collettiva la cui rotta migratoria è già stabilita.

Le *storie* consistono di aneddoti su sequenze di accadimenti relativi alla vita quotidiana di un'organizzazione. Un aspetto distintivo delle storie organizzative è il paradosso della loro pretesa "unicità" (Martin, Feldman, Hatch e Sitkin, 1983). Esse, infatti, se da un lato costituiscono una delle forme simboliche attraverso le quali più frequentemente le singole organizzazioni rivendicano la loro irripetibile identità, d'altro lato tendono a ricalcare – aldilà dei dettagli e dei contenuti contingenti – "copioni" ricorrenti (insiemi di personaggi e ruoli, sequenze causali di eventi, sviluppi finali, possibili alternative al finale canonico). Attraverso le storie, l'organizzazione tenta di gestire (o perlomeno consente di esprimere) conflitti e tensioni tipici della vita organizzativa, come ad esempio il dualismo tra uguaglianza e disuguaglianza (come ci si deve comportare quando un superiore infrange una regola? Il "capo supremo" è comprensivo?) o quello tra sicurezza e insicurezza (è facile venire licenziati? L'organizzazione aiuta i membri in caso di bisogno?).

Collezioni di miti e di storie che raccontano unitariamente la vicenda singolare di un'organizzazione danno invece vita alle *saghe*. Clark (1970), nella sua ricerca su tre istituzioni accademiche americane di grande reputazione come Reed, Antioch e Swarthmore, mette in rilievo che saghe forti e coerenti – capaci di alimentare la coscienza collettiva della propria distinta identità – tendono a svilupparsi in particolari fasi e circostanze:

a. nello stadio iniziale e aureo di un'organizzazione totalmente nuova e priva di vincoli provenienti da abitudini e strutture predeterminate, quando i dirigenti fondatori e i loro seguaci possono liberamente esplorare le frontiere del possibile;

b. in un periodo di crisi o decadenza, che favorisca piani di rinascita e rifondazione anche attraverso la cooptazione di personalità carismatiche esterne all'organizzazione, in grado di interromperne le pratiche consolidate e di ideare, far accettare e attuare combinazioni di attività insolite o addirittura utopistiche (rispetto alle concezioni vigenti in precedenza);

c. in una fase di stabilità della storia organizzativa, quando il grado di istituzionalizzazione del sistema non è comunque tale da impedire a un gruppo più o meno ampio di "riformatori" di indurre gradualmente dei cambiamenti ideologici e strutturali.

Di grande rilevanza risultano anche le manifestazioni simboliche date da atti, condotte e stili di comportamento. Tra queste, i *riti* e le *cerimonie* sono azioni collettive, a elevata risonanza emotiva, tramite le quali una comunità organizzativa celebra i successi, gli eroi e soprattutto i valori organizzativi. Mentre i riti consistono in sequenze prescritte di attività e interazioni sociali che si svolgono sotto forma di rappresentazioni pubbliche, le cerimonie solenni incorporano e ricompongono diversi riti entro un'unica occasione o evento.

I riti più frequenti della vita organizzativa possono assumere svariate connotazioni, dalle conseguenze socioculturali manifeste e latenti, e configurarsi (Beyer e Trice, 1988; Trice e Beyer, 1984) come:

1. riti di passaggio (ad esempio, i processi di addestramento delle reclute in un corpo militare), che agevolano la transizione degli individui a ruoli e status per loro nuovi e riducono la possibilità che l'essenza di tali ruoli e status istituzionali venga alterata dai tratti personali dei novizi;

2. riti di esaltazione (come l'assegnazione di una cattedra nelle istituzioni accademiche o il conferimento di riconoscimenti per prestazioni brillanti), che rafforzano le identità sociali dei membri premiati (e il potere a esse connesso) e motivano gli altri a imprese analoghe;

3. riti di degradazione (ad esempio, la sostituzione di alti dirigenti), che al contrario ridimensionano le identità sociali e il potere dei soggetti coinvolti e riaffermano pubblicamente l'importanza dei ruoli sociali compromessi dalla condotta dei degradati;

4. riti di ricomposizione o contenimento dei conflitti (ad esempio, la contrattazione collettiva fra componenti organizzative formali come la direzione e i dipendenti), che riducono i rischi di aggressione e conflitti aperti e ristabiliscono l'equilibrio in relazioni sociali turbate, spesso senza un'effettiva risoluzione dei problemi ma soltanto simboleggiando la disponibilità del sistema ad affrontarli;

5. riti di integrazione (come i convegni periodici delle categorie professionali e i festeggiamenti aziendali in occasione di ricorrenze come il Natale), che con-

sentono a categorie di attori organizzativi solitamente separate o dagli interessi divergenti di condividere un senso di uguaglianza e comunità e nel contempo, in virtù della sospensione eccezionale e temporanea delle regole normalmente vigenti (che consente, ad esempio, al dipendente di prendersi delle libertà con il superiore), riaffermano la priorità e la correttezza di quelle regole nella vita di tutti i giorni;

6. riti di rinnovamento (come le attività di sviluppo organizzativo e i programmi aziendali di *management by objectives* o di miglioramento della qualità della vita sul lavoro), attraverso i quali si proclama l'intenzione di rimodellare le strutture e i processi organizzativi e si rafforza implicitamente la legittimità di base dello status quo lasciando intendere che ci si sta occupando dei problemi e che in definitiva il sistema necessita solo di minimi aggiustamenti per funzionare meglio di prima.

Un caso emblematico di cerimonia organizzativa è quello riportato da Mechling e Wilson (1988) nel loro esame dei contenuti culturali espressi durante l'evento del Picnic Day, la festa annualmente allestita presso il campus di Davis (centro a nord-est di San Francisco), la sede della University of California nota principalmente per le sue scuole di veterinaria e di scienze agricole e ambientali. In particolare, la festa prevede una sequenza di parate ed esibizioni tese a configurare e riaffermare almeno una coppia degli assunti culturali di base utilizzati per dare senso all'esperienza quotidiana: il primo valore sancisce l'intoccabilità degli animali "quasi umani", quelli cioè che per affinità morfologiche e comportamentali (come le scimmie) o per il fatto di saper condividere la vita dell'uomo (i cavalli, i cani e altri animali domestici) occupano un posto privilegiato nel bestiario annesso alla cultura tradizionale dell'allevatore americano; il secondo valore proibisce viceversa agli studenti di instaurare relazioni affettive con gli animali evidentemente "non umani" (bovini, pecore, suini ecc.) presenti al campus, e proviene anch'esso da una regola aurea della prima generazione di insegnanti e studenti, quella secondo cui l'allevatore saggio non si attacca troppo alla bestia che sa di dover in seguito vendere o sopprimere. Nell'ambito delle manifestazioni del Picnic Day, la corretta gerarchia degli esseri viventi ospitati a Davis viene ribadita in più occasioni. Gli animali non domestici sono essenzialmente fatti oggetto di trattamenti simbolici improntati all'irriverenza: a essi vengono riservati sberleffi trascritti sulle t-shirt degli studenti oppure urlati a viva voce, tendenti a rafforzare la verità secondo cui «dopo tutto non sono che pecore, maiali e vacche...». D'altra parte, il divario che separa gli animali non domestici da quelli domestici viene asserito anche mediante eventi speciali che vedono questi ultimi nel ruolo di protagonisti (come nel caso del rodeo con la cattura di bovi-

ni, della gara di polo e della caccia dei bassotti alla pelliccia del coniglio) che collaborano attivamente con l'uomo o fanno da intermediari per il suo controllo sugli animali meno intelligenti.

I *rituali* sono viceversa la faccia ordinaria e non eclatante delle cerimonie: pur essendo radicati nei medesimi valori o assunti di base, essi coincidono con le routine sistematiche e stilizzate messe in atto pressoché automaticamente nella vita organizzativa quotidiana. I rituali rassicurano i membri, offrendo loro stabilità, perpetuano la cultura e costituiscono spesso un potente meccanismo di controllo e di rafforzamento delle norme collettive. Ad esempio, quando i dipendenti attendono abitualmente sull'uscio aperto del proprio superiore (non sempre realmente indaffarato) l'invito ad accomodarsi, essi testimoniano l'insufficienza dell'essere presenti, cioè del semplice esistere, e l'indispensabilità del venire riconosciuti e accreditati da un'autorità più alta.

Negli ultimi tempi (Gagliardi, 1990a; Jones, Moore e Snyder, 1988; Pihlajamaki, 1990; Sandelands e Buckner, 1989) è stato messo in risalto il ruolo – sostanzialmente ignorato nelle ricerche precedenti sul simbolismo – delle esperienze sensoriali ed estetiche indotte nelle organizzazioni dalle caratteristiche fisiche e tangibili del setting organizzativo: la forma degli edifici, la disposizione dei locali, il design degli uffici, le decorazioni interne, le uniformi, i colori utilizzati, gli strumenti dell'attività quotidiana ecc. Alla base di questi studi vi è la convinzione che, quanto più netti e radicati sono i valori e le credenze di un'organizzazione, tanto più sussista la tendenza a reificarli e perpetuarli in cose durevoli, trasmettendoli alle successive generazioni organizzative attraverso il linguaggio dei sensi. Sotto questa luce, gli artefatti materiali e l'articolazione dello spazio sono letteralmente in grado di “materializzare” visioni e modi di sentire.

In particolare, uno di noi (Gagliardi, 1990b) ha suggerito che gli artefatti materiali di un'organizzazione possano simultaneamente costituire:

- a. “sentieri d'azione”, per il loro potere di dirigere e canalizzare il comportamento degli attori;
- b. “tracce della vita organizzativa”, per la loro capacità di riflettere, testimoniare e rivelare al ricercatore le dinamiche sociali e culturali di un sistema organizzativo.

Il vantaggio offerto dallo studio degli artefatti è quello di mirare al cuore di una cultura, ovvero a ciò che i soggetti non vogliono e soprattutto non possono comunicare. Infatti, è stato detto (Meyerson, 1991b; Van Maanen, 1979) che le cose più interessanti da conoscere sulle persone sono quelle che esse danno per scontate o trovano difficili da esprimere apertamente: ciò su cui gli attori men-

tono – o non riescono a essere sinceri – coincide infatti di solito con questioni decisive per la loro vita e identità collettiva. Ebbene, gli artefatti organizzativi possono rappresentare la spia di modi di sentire anche molto dissimili dalle razionalizzazioni e convinzioni esplicite che i soggetti culturali di norma espongono, magari in assoluta buona fede, nelle interviste e nella stessa osservazione partecipante.

La distinzione fra manifestazioni simboliche di genere *mentale*, *comportamentale* e *fisico* ci offre una concezione più articolata della cultura, in special modo dei meccanismi attraverso i quali essa si sviluppa, sortisce i propri effetti e può venire identificata. È una visione in cui i simboli che corrispondono a prodotti astratti, ad azioni e condotte personali o collettive e ad artefatti materiali concretizzano i tre sistemi comunicativi di fondo – o forme linguistiche speciali – mediante i quali una cultura funziona, si esprime e può venire conosciuta.

8.3.4 La cultura nei processi di creazione e mantenimento dell'identità organizzativa

La definizione che abbiamo dato della cultura organizzativa ne enfatizza la natura processuale e distintiva, e si collega alla lezione di Selznick sui processi di istituzionalizzazione che portano alla formazione di uno specifico carattere organizzativo. Proprio a partire dalle indicazioni di Selznick sul nesso esistente fra lo sviluppo di una “competenza distintiva” e il fenomeno di “infusione di valori” nella macchina organizzativa, si può descrivere la costituzione di una cultura organizzativa come il processo di formazione di un'identità collettiva specifica all'interno dell'organizzazione (Gagliardi, 1986; Schein, 1984).

Nella fase iniziale di esistenza di un'organizzazione i membri adottano quale sistema di criteri per la definizione degli obiettivi e l'allocazione dei compiti un insieme di credenze e valori derivanti – in modo e combinazioni variabili – dalla particolare visione del mondo del fondatore e dei primi dirigenti, dalle operazioni di costruzione del senso comune degli attori alle prese fin da subito con mansioni specifiche da svolgere collettivamente, e infine da peculiari situazioni e richieste dell'ambiente circostante importate all'interno più o meno direttamente (attraverso, ad esempio, le medesime preferenze e attitudini dei membri). A mano a mano che l'azione e le condotte organizzative si rivelano idonee ad affrontare efficacemente i problemi che le hanno originate, si verifica una progressiva idealizzazione dell'esperienza collettiva. Le credenze e i valori condivisi e idealizzati tendono a divenire indiscutibili e dati per scontati, ossia a trasformarsi in assunti di base, che costituiscono l'ossatura della mappa semplificatrice della realtà comune ai membri della cultura.

Una volta formatosi, il carattere distintivo di un'organizzazione tende a perpetuarsi. Ciò non significa che esso rimane cristallizzato nel tempo, ma piuttosto che gli eventuali cambiamenti – del carattere come della competenza distintiva – avvengono attraverso processi che tendono a salvaguardare la stabilità e la coerenza degli elementi cruciali dell'identità collettiva (Gagliardi, 1986).

8.4 Conclusioni e prospettive: la rilevanza dell'approccio simbolico-culturale per la prassi organizzativa

La moderna prospettiva simbolico-culturale, attraverso l'interpretazione dei processi di formazione del senso comune e dell'identità distintiva delle organizzazioni, aiuta a cogliere in una luce nuova una questione fondamentale della teoria organizzativa: la gestione del dilemma tra differenziazione e integrazione (Lawrence e Lorsch, 1967a e 1967b). Come conciliare il bisogno e i vantaggi della divisione dei compiti e della specializzazione con l'esigenza di coordinamento tra funzioni e la necessità di recuperare l'unità dell'azione organizzativa? Da questo punto di vista, la cultura organizzativa sembra essere in primo luogo una *risorsa per l'integrazione*, un collante capace di tenere insieme le differenze personali e professionali senza mortificarle (Gagliardi, 1978).

Al di là di questa considerazione generale (l'intuizione, per così dire, che la cultura "serve"), il potenziale applicativo della prospettiva appare problematico. Si tratta, infatti, di renderlo esplicito senza lasciarsi intrappolare dagli eccessi opposti del pragmatismo acritico e del purismo postmoderno, nei quali l'utilità pratica dell'approccio culturale viene rispettivamente data per assodata senza il conforto di verifiche serie oppure rifiutata a priori per ragioni teoriche o ideologiche.

8.4.1 Il riduzionismo pragmatistico

In genere, i ricercatori ansiosi di dimostrare l'utilità pratica delle proprie teorie tendono a costruire modelli causali e predittivi semplificati. Quelli, tra gli studiosi delle culture organizzative, che adottano questo orientamento, considerano la cultura una variabile (l'ennesima ma anche quella più importante) a disposizione del management e dei professionisti che lo affiancano. Costoro sarebbero in grado di misurarla e manipolarla in vista del raggiungimento di fini particolari o, in generale, per un aumento dell'efficienza.

Invero, già la difficoltà di definire il concetto di cultura senza ammetterne l'eterogeneità e l'ambiguità di fondo esclude, realisticamente, la possibilità di iden-

tificarla in maniera oggettiva e misurarla attraverso indicatori attendibili. Ma ciò che ancora più seriamente mette in discussione la pretesa validità di questo tipo di approccio è il semplice fatto che non pare possibile postulare l'esistenza di un legame tra cultura ed efficienza o profitto entro termini accettabili di probabilità. È vero che il nesso cultura-prestazione è stato ipotizzato sotto varie forme: come rapporto diretto, come rapporto indiretto mediato da variabili intermedie (il morale collettivo, lo spirito di corpo ecc.), e anche come rapporto condizionato. In quest'ultimo caso, con un ragionamento caratteristico della teoria della contingenza e imperniato sulla nozione di adattamento, si ipotizza che la cultura rappresenti la chiave del rendimento organizzativo *soltanto* quando si accordi con le strategie e le altre componenti strutturali del sistema. Il punto è che la maggioranza degli studi su cui si basano i modelli di cultura efficiente non di rado presenta vizi sostanziali tali da ridurre fortemente il valore probatorio (Siehl e Martin, 1990): deficienze nelle procedure di campionamento, imprecisioni e contraddizioni nella definizione di ciò che si intende per cultura, superficialità e rozzezza nell'elaborazione degli indicatori (come quando, ad esempio, si fanno coincidere i contenuti della cultura con i temi esposti coscientemente e volontariamente dai membri).

8.4.2 Il radicalismo postmoderno

Sul versante opposto a quello degli autori desiderosi di offrire al management modelli causali e predittivi, si collocano molti teorici della cultura del tutto disinteressati alla rilevanza pratica delle proprie ricerche e, anzi, preoccupati di "non sporcarsi le mani" o comprometersi fornendo – sia pure indirettamente – spunti per l'azione manageriale. Di questa riluttanza sono state individuate (Gagliardi, 1991) diverse motivazioni.

Innanzitutto, questi studiosi paiono, per così dire, contagiati dall'epistemologia e dall'etica degli antropologi, nella misura in cui ne condividono il principio del relativismo delle realtà culturali e il principio della non interferenza nella realtà sociale indagata. In secondo luogo, l'inclinazione a non confrontarsi con i problemi concreti degli operatori riflette la preoccupazione di questo gruppo di intellettuali di non perdere la propria identità "sovversiva". Essi, tenendosi distanti da un ordine di interessi che ricollegano direttamente al movimento di analisi organizzativa dominante in precedenza – l'approccio positivisticco e funzionalista – sembrano mirare più o meno consapevolmente a proteggere la purezza delle proprie concezioni originarie e a preservare il senso profetico del proprio avvento e della propria missione. È da leggere in questa luce l'odierno dibattito sul grado di istituzionalizzazione raggiunto dal paradigma culturale.

A parere di alcuni (Martin, 1992), la prospettiva culturale continua a mantenere una fondamentale carica rivoluzionaria che le impedisce di cristallizzarsi e venire confinata in un paradigma codificato. Per questi autori la natura non paradigmatica della teoria culturale è un dato di fatto, in quanto l'astenersi da qualsiasi rivendicazione di certezza si sposa perfettamente con l'atteggiamento riflessivo e interpretativo del simbolismo organizzativo nei riguardi della complessità dei processi individuali e collettivi di costruzione della realtà sociale.

Al contrario, secondo altri l'approccio simbolico-culturale rappresenta un paradigma ormai inservibile (Calas e Smircich, 1987; Smircich e Calas, 1987) per esplorare la vita organizzativa da punti di vista alternativi ai modelli razionalistici tradizionali, dal momento che proprio da questi ultimi esso sarebbe stato gradualmente inquinato e svuotato dei suoi caratteri originari, fino a dividerne le più classiche tendenze di fondo: la preoccupazione esclusiva per il lato prescrittivo della ricerca, la scomposizione dei fenomeni organizzativi in un insieme di fattori e processi pianificabili e suscettibili di controllo manageriale ecc. Per questi autori, l'ancora di salvezza per la rivitalizzazione della prospettiva culturale consisterebbe in una più piena e definitiva adesione dei suoi esponenti alle posizioni critiche del postmodernismo, del quale vengono estremizzate le istanze.

Questa posizione radicale porta a denunciare la limitatezza e l'inaffidabilità di tutti i nostri progetti, conoscitivi e operativi. Poiché essi sono il frutto della nostra soggettività, prodotti dei nostri desideri e delle nostre illusioni, non varrebbe la pena allestirli e meno ancora tentare di metterli in atto. Si comprende facilmente come una posizione del genere sia stata definita nihilista, simile a un «trastullarsi mentre Roma è in fiamme» (Callinicos, 1989, p. 174). Il rischio di questo orientamento è quello della paralisi: l'essere immobilizzati nel dire e nel fare per l'assenza di riferimenti selettivi e orientativi.

8.4.3 Consapevolezza culturale e azione organizzativa

In posizione intermedia tra i due orientamenti estremi che abbiamo illustrato si pongono quegli studiosi che, pur svolgendo le proprie ricerche in un ambito prevalentemente accademico, sono sensibili alla questione del valore applicativo delle ipotesi di regolarità individuate con gli strumenti dell'approccio simbolico-culturale. Questi autori sostengono che, quando il concetto di cultura venga preso e affrontato seriamente, il *cultural engineering* – vale a dire la costruzione o il cambiamento programmato di una cultura con riferimento a traguardi e modelli prefissati – è semplicemente impossibile. Ammessa l'irrealizzabilità di questi progetti da “sindrome di onnipotenza” (Alvesson e Berg, 1992, pp. 182-83), il pragmatismo accademico non rinuncia a esplorare la possibilità che la consape-

volezza delle dinamiche culturali ispiri nuove e diverse logiche di azione manageriale, soprattutto in determinati ambiti. Ad alcuni di tali ambiti accenneremo brevemente di seguito a scopo puramente esemplificativo.

1. Nel campo della *gestione strategica*, l'approccio culturale induce ad allargare la concezione dei fattori strutturali su cui contare o con cui fare i conti nello stabilire o mantenere una certa rotta. Così, un conto è vedere un piano strategico come la simulazione di una catena di decisioni e di azioni razionali o semi-razionali, altra cosa è concepirlo sotto forma di nuova "mappa di significato" e occasione di riflessione sull'identità collettiva.

2. La consapevolezza che la cultura influenza le premesse cognitive, morali e addirittura estetiche dell'azione individuale può indurre il management a concettualizzare e impostare il *controllo organizzativo* operando, appunto, più sulle premesse che sulle conseguenze, più *ex ante* e indirettamente che *ex post* e direttamente. È stato ipotizzato, ad esempio, che la progettazione del setting fisico possa avere maggiore peso della progettazione dei ruoli organizzativi nel condizionare orientamenti, attitudini e comportamenti (Gagliardi, 1990b).

3. L'altra faccia del controllo organizzativo è rappresentata dal *senso di identificazione e coinvolgimento* dei membri nei confronti delle attività e dei fini dell'organizzazione di appartenenza. A questo riguardo, l'esplorazione del legame esistente tra il potere delle caratteristiche uniche di una cultura organizzativa di dare significato all'identità individuale degli attori da un lato, e la volontà di cooperare di questi ultimi dall'altro innova radicalmente le pratiche tradizionali di rilevazione del morale e arricchisce la riflessione sulle forme della leadership.

4. Nel settore della *comunicazione d'impresa*, infine, si è rivelato assai utile, per i ricercatori culturali e per gli stessi operatori, interrogarsi sui processi attraverso i quali i sistemi organizzativi spesso inconsapevolmente comunicano e convogliano all'esterno – anche tramite artefatti fisici come la forma degli edifici (Berg e Kreiner, 1990) – l'autentica essenza della propria cultura. In questo modo si fanno emergere le relazioni di congruenza e di incongruenza esistenti tra i processi di *enactment* mediante cui le organizzazioni contribuiscono a creare simbolicamente i propri stessi contesti, le reazioni dei contesti attivati e le strategie intenzionali di accreditamento (Berg e Gagliardi, 1986).

Un certo numero di ricercatori ritiene d'altro canto che tra i fini pratici dell'approccio debba sempre più trovare spazio (Stablein e Nord, 1985) anche una funzione *emancipatoria*. L'intento di chi utilizza categorie culturali con un interesse emancipatorio (Jermier, 1985; Rosen, 1985; Willmott, 1993) è di impedire che l'originaria apertura della prospettiva simbolico-culturale alle dimensioni

espressive della vita organizzativa venga permeata o assorbita dal “discorso dominante” della tradizione positivista: in tale ottica il ruolo dello studioso di culture si connota criticamente *dall'interno* dell'approccio e prevede la denuncia o perlomeno la non riproduzione di un discorso che, fabbricando il consenso mediante il modellamento del senso di identità dei membri organizzativi, perpetua il dominio di alcuni attori organizzativi su altri.

L'attribuzione all'approccio culturale di una finalità emancipatoria pare avere senso essenzialmente come critica sul terreno etico di alcune tecniche manipolatorie divulgate nell'ambito della ridefinizione culturale dello sviluppo organizzativo e facenti capo a una concezione della cultura come variabile dipendente interna all'organizzazione. E quantunque noi stessi abbiamo espresso pesanti riserve nei riguardi della visione in base alla quale una cultura organizzativa può venire artificialmente imposta e modificata dall'alto, siamo concordi con Jones (1985) nell'affermare che proprio il carattere di “creazione spontanea e quotidiana” della cultura comporta che essa sia inevitabilmente caratterizzata da dinamiche collettive di continua rielaborazione del senso comune, all'interno delle quali è del tutto naturale che gli attori maggiormente dotati di potere tendano più o meno consapevolmente a influenzare le traiettorie del mutamento culturale e quindi la trasformazione o il rafforzamento delle strutture di potere preesistenti.

In termini generali, ci sembra condivisibile la tesi di Astley e Zammuto (1992), i quali affermano che l'utilità concreta delle teorie – e quindi anche della conoscenza prodotta nel simbolismo organizzativo – sia sostanzialmente di natura simbolica. In base a questa originale interpretazione, la prospettiva simbolico-culturale non può offrire al management specifici criteri e strumenti di gestione, ma idee che possono avere implicazioni pratiche in quanto:

a. recano con sé un'ampiezza di senso che permette ai più svariati gruppi di utenti di interpretare flessibilmente i modelli teorici in rapporto al proprio peculiare contesto d'azione;

b. forniscono ordine e intellegibilità a concetti già intuiti dagli operatori nella loro esperienza sul campo ma non consapevolmente codificati o pienamente compresi;

c. di conseguenza, muniscono gli operatori di schemi concettuali per interpretare gli eventi e trasformarli in esperienze collettive significative;

d. offrono la possibilità di legittimare dei corsi d'azione ritenuti efficaci, sulla base di indicazioni avallate scientificamente dalla letteratura specializzata.

Se così stanno le cose, il problema non è quello di semplificare o trasformare in prescrizioni operative la ricchezza delle riflessioni e delle osservazioni che lo studio delle culture organizzative ha generato e continua a produrre. Si tratta,

viceversa, di favorire una riflessione “colta”, consapevole delle complessità e dell’ambiguità delle dinamiche culturali, lasciando che siano gli uomini d’azione a utilizzare *creativamente* queste intuizioni e a tradurle – attraverso percorsi generalmente imperscrutabili per gli stessi attori – in “teorie in uso” (Argyris e Schon, 1974 e 1978).

Riferimenti bibliografici

- ABELSON R.P., 1981, *Psychological Status of the Script Concept*, “American Psychologist”, 36, pp. 715-29.
- ABRAVANEL H., 1983, *Mediatory Myths in the Service of Organizational Ideology*, in PONDY L.R., FROST P.J., MORGAN G., DANDRIDGE T.C. (a cura di), 1983, pp. 273-93 (trad. it. *Ideologia organizzativa e miti di mediazione*, in GAGLIARDI P., a cura di, 1986a, pp. 103-25).
- ALLAIRE Y., FIRSIROTU M.E., 1984, *Theories of Organizational Culture*, “Organization Studies”, 5 (3), pp. 193-226.
- ALVESSON M., 1990, *Organization: From Substance to Image?*, “Organization Studies”, 11 (3), pp. 373-94.
- , BERG P.-O., 1992, *Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview*, de Gruyter, Berlino, New York (trad. it. *L’organizzazione e i suoi simboli*, Cortina, Milano 1993).
- ARGYRIS C., 1957, *Personality and Organization*, Harper & Brothers, New York.
- , SCHON D.A., 1974, *Theory in Practice*, Jossey-Bass, San Francisco.
- , SCHON D.A., 1978 *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading.
- ARORA S.L., 1988, “No Tickee, No Shirtee”. *Proverbial Speech and Leadership in Academia*, in JONES M.O., MOORE M.D., SNYDER R.C. (a cura di), 1988, pp. 179-89.
- ASTLEY W.G., ZAMMUTO R.F., 1992, *Organization Science, Managers, and Languages Games*, “Organization Science”, 3 (4), pp. 443-60.
- BARLEY S.R., KUNDA G., 1992, *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*, “Administrative Science Quarterly”, 37 (3), pp. 363-99.
- BARTUNEK J.M., 1988, *The Dynamics of Personal and Organizational Reframing*, in QUINN R.E., CAMERON K.S. (a cura di), *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger, Cambridge.
- , MOCH M.K., 1991, *Multiple Constituencies and the Quality of Working Life: Intervention at FoodCom*, in FROST P.J., MOORE L.F., LOUIS M.R., LUNDBERG C.C., MARTIN J. (a cura di), ed. orig. 1985, pp. 104-14.

- BECKHARD R., 1969, *Organization Development. Strategies and Models*, Addison-Wesley, Reading (trad. it. *Strategia e modelli di sviluppo organizzativo*, Etas, Milano 1973).
- BENNIS W.G., 1969, *Organizational Development. Its Nature, Origins and Prospects*, Addison-Wesley, Reading.
- BERG P.-O., GAGLIARDI P., 1986, *Immagini dell'impresa: lo studio del rapporto tra l'organizzazione e il suo ambiente nella prospettiva simbolica*, in GAGLIARDI P. (a cura di), 1986a, pp. 321-38.
- BERG P.-O., KREINER K., 1990, *Corporate Architecture: Turning Physical Settings into Symbolic Resources*, in GAGLIARDI P. (a cura di), 1990a, pp. 41-67.
- BERGER P.L., LUCKMANN T., 1966, *The Social Construction of Reality*, Doubleday, New York (trad. it. *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna 1969).
- BEYER J.M., TRICE H.M., 1988, *The Communication of Power Relations in Organizations through Cultural Rites*, in JONES M.O., MOORE M.D., SNYDER R.C. (a cura di), 1988, pp. 141-57.
- BOCCHI G., CERUTI M., 1987, *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano (I ed. 1985).
- BOUGON M.G., 1983, *Uncovering Cognitive Maps. The self-Q Technique*, in MORGAN G. (a cura di), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills, pp. 173-88.
- , WEICK K., BINKHORST D., 1977, *Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra*, "Administrative Science Quarterly", 22 (4), pp. 606-39.
- BURRELL G., MORGAN G., 1979, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann, Londra.
- CALAS M.B., SMIRCICH L., 1987, *Is the Organizational Culture Literature Dominant but Dead?*, relazione presentata alla terza Conferenza internazionale dello Scos, Milano, giugno.
- CALLINICOS A., 1989, *Against Postmodernism*, Polity Press, Cambridge.
- CLARK B.R., 1956, *Adult Education in Transition. A Study of Institutional Insecurity*, University of California Press, Berkeley.
- , 1970, *The Distinctive College. Antioch, Reed, and Swarthmore*, Aldine, Chicago.
- COHEN A., 1974, *Two-Dimensional Man. An Essay on the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Societies*, Routledge & Kegan Paul, Londra.
- COOPER R., BURRELL G., 1988, *Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction*, "Organization Studies", 9 (1), pp. 91-112.
- CZARNIAWSKA-JOERGES B., 1992, *Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective*, Sage, Newbury Park.
- DEAL T.E., KENNEDY A.A., 1982, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W., 1983, *The Iron Cage Revisited: Institutional Iso-*

- morphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, "American Sociological Review", 48, pp. 147-60.
- FABBRI D., MUNARI A., 1987, *Il conoscere del sapere. Complessità e psicologia culturale*, in BOCCHI G., CERUTI M. (a cura di), 1987.
- FEATHERSTONE M., 1988, *In Pursuit of the Postmodern: An Introduction*, "Theory, Culture & Society", 5, pp. 195-215.
- FELDMAN M.S., 1991, *The Meanings of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors*, in FROST P.J., MOORE L.F., LOUIS M.R., LUNDBERG C.C., MARTIN J. (a cura di), 1985, pp. 145-56.
- , MARCH J.G., 1981, *Information in Organization as Signal and Symbol*, "Administrative Science Quarterly", 26 (2), pp. 171-86 (trad. it. *L'informazione nelle organizzazioni come segnale e come simbolo*, in GAGLIARDI P., a cura di, 1986a, pp. 299-319).
- FOSTER H. (a cura di), 1985, *Postmodern Culture*, Pluto Press, Londra.
- FROST P.J., MOORE L.F., LOUIS M.R., LUNDBERG C.C., MARTIN J. (a cura di), 1985, *Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills.
- , 1991, *Reframing Organizational Culture*, Sage, Newbury Park.
- GAGLIARDI P., 1978, *Il processo di esecuzione*, in BONTADINI P. (a cura di), *Manuale di organizzazione*, Isedi, Milano, pp. 11-30.
- (a cura di), 1986a, *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Isedi, Torino.
- , 1986b, *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, "Organization Studies", 7 (2), pp. 117-34 (trad. it. *Creazione e cambiamento delle culture organizzative: uno schema concettuale di riferimento*, in GAGLIARDI P., a cura di, 1986a, pp. 417-38).
- (a cura di), 1990a, *Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape*, de Gruyter, Berlino, New York.
- , 1990b, *Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life*, in GAGLIARDI P. (a cura di), 1990a.
- , 1991, *Organizational Anthropology, Organization Theory and Management Practice*, "Hallinnon Tutkimus (Finnish Administrative Studies)", 10 (3), pp. 173-80.
- GEERTZ C., 1973, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York (trad. it. *Interpretazione di culture*, Il Mulino, Bologna 1987).
- , 1983, *Local Knowledge. Further Essays in Interpretative Anthropology*, Basic Books, New York (trad. it. *Antropologia interpretativa*, Il Mulino, Bologna 1988).
- GERGEN K.J., 1992, *Organizational Theory in the Postmodern Era*, in REED M., HUGHES M. (a cura di), *Rethinking Organization. New Directions in Organization Theory and Analysis*, Sage, Londra, pp. 207-26.
- GIOIA D.A., POOLE P.P., 1984, *Scripts in Organizational Behavior*, "Academy of Management Review", 9, pp. 449-59.

- GREGORY K.L., 1983, *Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations*, "Administrative Science Quarterly", 28, pp. 359-76.
- GUSFIELD J.R., 1955, *Social Structure and Moral Reform: A Study of the Women's Christian Temperance Union*, "American Journal of Sociology", 61, pp. 221-32.
- HASSARD J., PARKER M. (a cura di), 1993, *Postmodernism and Organizations*, Sage, Londra.
- JERMIER J.M., 1985, "When the Sleeper Wakes": A Short Story Extending Themes in Radical Organization Theory, "Journal of Management", 11 (2), pp. 67-80.
- JONES M.O., 1985, *Is Ethics the Issue?*, in FROST P.J., MOORE L.F., LOUIS M.R., LUNDBERG C.C., MARTIN J. (a cura di), 1985, pp. 235-52.
- , MOORE M.D., SNYDER R.C. (a cura di), 1988, *Inside Organizations. Understanding the Human Dimension*, Sage, Newbury Park.
- KAMENS D.H., 1981, *Organizational and Institutional Socialization in Education*, in CORWIN R.G. (a cura di), *Research in Sociology of Education and Socialization*, vol. 2, Jai Press, Greenwich, pp. 111-26.
- KILMANN R.H., SAXTON M.J., SERPA R. (a cura di), 1985, *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- KLUCKHOHN F.R., STODTBECK F.L., 1961, *Varieties in Value Orientation*, Row Peterson, Evanston.
- KNIGHTS D., MORGAN G., 1991, *Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique*, "Organization Studies", 12 (2), pp. 251-73.
- LASCH C., 1978, *The Culture of Narcissism*, Norton, New York.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., 1967a, *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston.
- , 1967b, *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, "Administrative Science Quarterly", 12 (1), pp. 1-47.
- LEVITT B., NASS C., 1989, *The Lid on the Garbage Can: Institutional Constraints on Decision Making in the Technical Core of College*. Text Publishers, "Administrative Science Quarterly", 34, pp. 190-207.
- LIKERT R., 1961, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York (trad. it. *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Franco Angeli, Milano 1973).
- LUCAS R., 1987, *Political-Cultural Analysis of Organizations*, "Academy of Management Review", 12, pp. 144-56.
- MARSDEN R., 1993, *The Politics of Organizational Analysis*, "Organization Studies", 14 (1), pp. 93-124.
- MARTIN J., 1992, *Cultures in Organizations. Three Perspectives*, Oxford University Press, New York.
- , FELDMAN M.S., HATCH M.J., SITKIN S.B., 1983, *The Uniqueness Paradox in Organi-*

- zational Stories*, "Administrative Science Quarterly", 28, pp. 438-53 (trad. it. *Il paradosso della unicità nelle storie organizzative*, in GAGLIARDI P., a cura di, 1986a, pp. 127-49).
- MARTIN J., MEYERSON D.E., 1988, *Organizational Culture and the Denial, Channeling, and Acknowledgment of Ambiguity*, in PONDY L.R., BOLAND JR. R., THOMAS H. (a cura di), *Managing Ambiguity and Change*, Wiley, New York, pp. 93-125.
- , SIEHL C., 1983, *Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis*, "Organizational Dynamics", 12 (2), pp. 52-64 (trad. it. *Cultura e controultura nelle organizzazioni: una difficile simbiosi*, in GAGLIARDI P., a cura di, 1986a, pp. 177-94).
- MCDONALD P., 1988, *The Los Angeles Olympic Organizing Committee. Developing Organizational Culture in the Short Run*, in JONES M.O., MOORE M.D., SNYDER R.C. (a cura di), 1988, pp. 165-77.
- MCGREGOR D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York (trad. it. *L'aspetto umano dell'impresa*, Franco Angeli, Milano 1972).
- MECHLING J., WILSON D.S., 1988, *Organizational Festivals and the Uses of Ambiguity. The Case of Picnic Day at Davis*, in JONES M.O., MOORE M.D., SNYDER R.C. (a cura di), 1988, pp. 303-17.
- MESSINGER S.L., 1955, *Organizational Transformation: A Case Study of Declining Social Movement*, "American Sociological Review", 20, pp. 3-10.
- MEYER J.W., ROWAN B., 1977, *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, "American Journal of Sociology", 83 (2), pp. 340-63 (trad. it. *Le organizzazioni istituzionalizzate: la struttura formale come mito e cerimonia*, in GAGLIARDI P., a cura di, 1986a, pp. 237-64).
- MEYER J.W., SCOTT W.R., 1983, *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, Sage, Beverly Hills.
- MEYERSON D.E., 1991a, "Normal" Ambiguity? A Glimpse of an Occupational Culture, in FROST P.J., MOORE L.F., LOUIS M.R., LUNDBERG C.C., MARTIN J. (a cura di), ed. orig. 1985, pp. 131-44.
- , 1991b, *Acknowledging and Uncovering Ambiguities in Cultures*, in FROST P.J., MOORE L.F., LOUIS M.R., LUNDBERG C.C., MARTIN J. (a cura di), ed. orig. 1985, pp. 254-70.
- MILLER L.M., 1989, *Lo spirito americano. Visioni di una nuova cultura d'impresa*, Sperling & Kupfer, Milano.
- MINER J.B., 1990, *The Role of Values in Defining the "Goodness" of Theory in Organizational Science*, "Organization Studies", 11 (2), pp. 161-78.
- MORGAN G., 1980, *Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory*, "Administrative Science Quarterly", 25, pp. 605-22.
- , 1983a, *More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science*, "Administrative Science Quarterly", 28 (4), pp. 601-607.

- MORGAN G., 1983b, *In Research, as in Conversation, We Meet Ourselves*, in MORGAN G. (a cura di), *Beyond Method. Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills, pp. 405-07.
- , 1986, *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills (trad. it. *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano 1989).
- , 1989, *Creative Organization Theory. A Resourcebook*, Sage, Newbury Park.
- MORIN E., 1977, *La méthode I. La nature de la nature*, Editions du Seuil, Parigi (trad. it. parziale *Il metodo. Ordine, disordine, organizzazione*, Feltrinelli, Milano 1983).
- , 1980, *La méthode II. La vie de la vie*, Editions du Seuil, Parigi (trad. it. parziali: *La vita della vita*, Feltrinelli, Milano 1987; *Il pensiero ecologico*, Hopefulmonster, Firenze 1988).
- , 1986, *La méthode III. La connaissance de la connaissance/1*, Editions du Seuil, Parigi (trad. it. parziale *La conoscenza della conoscenza*, Feltrinelli, Milano 1989).
- PASCALE R.T., ATHOS A.G., 1981, *The Art of Japanese Management*, Warner Books, New York (trad. it. *Le sette S ovvero l'arte giapponese di gestire con successo l'azienda*, Mondadori, Milano 1982).
- PETERS T.J., WATERMAN R.H., 1982, *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York (trad. it. *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano 1984).
- PETTIGREW A., 1979, *On Studying Organizational Cultures*, "Administrative Science Quarterly", 24, pp. 570-81.
- PIHLAJAMAKI K., 1990, *The Organizational Sensory System*, in TURNER B.A. (a cura di), 1990a, pp. 237-55.
- PONDY L.R., FROST P.J., MORGAN G., DANDRIDGE T.C. (a cura di), 1983, *Organizational Symbolism*, Jai Press, Greenwich.
- PRANDSTRALLER G.P., 1991, *L'uomo senza certezze e le sue qualità*, Laterza, Bari.
- ROSEN M., 1985, *Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance*, "Journal of Management", 11 (2), pp. 31-48.
- SANDELANDS L.E., BUCKNER G.C., 1989, *Of Art and Work: Aesthetic Experience and the Psychology of Work Feelings*, in CUMMINGS L.L., STAW B.M. (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, vol. 11, Jai Press, Greenwich, pp. 105-31.
- SCHEIN E.H., 1983, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, "Organizational Dynamics", 12, pp. 13-28.
- , 1984, *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, "Sloan Management Review", 25 (4), pp. 3-16 (trad. it. *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in GAGLIARDI P., a cura di, 1986a, pp. 395-415).
- , 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- , 1991, *What Is Culture?*, in FROST P.J., MOORE L.F., LOUIS M.R., LUNDBERG C.C., MARTIN J. (a cura di), 1991, pp. 243-53.
- SCHWARTZ H.S., 1987, *Anti-Social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective*, "Organization Studies", 8 (4), pp. 327-40.

- SCHWARTZ H.S., 1990, *Narcissistic Process and Corporate Decay. The Theory of the Organization Ideal*, New York University Press, New York.
- SELZNICK P., 1948, *Foundations of the Theory of Organization*, "American Sociological Review", 13, pp. 25-35.
- , 1952, *The Organizational Weapon. A Study of Bolshevik Strategy and Tactics*, McGraw-Hill, New York (trad. it. *Vie traverse. Strategia e tattica del comunismo*, Cappelli, Bologna 1954).
- , 1957, *Leadership in Administration*, Harper & Row, New York (trad. it. *La leadership nelle organizzazioni. Un'interpretazione sociologica*, Franco Angeli, Milano 1984).
- , 1966, *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organizations*, Harper & Row, New York (I ed. 1949) (trad. it. *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso della Tennessee Valley Authority*, Franco Angeli, Milano 1974).
- SHAMIR B., 1991, *Meaning, Self and Motivation in Organizations*, "Organization Studies", 12 (3), pp. 405-24.
- SIEHL C., MARTIN J., 1990, *Organizational Culture: A Key to Financial Performance?*, in SCHNEIDER B. (a cura di), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 241-81.
- SIEVERS B., 1986, *Beyond the Surrogate of Motivation*, "Organization Studies", 7 (4), pp. 335-51.
- SMIRCICH L., 1983, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, "Administrative Science Quarterly", 28 (3), pp. 339-58.
- , CALAS M.B., 1987, *Organizational Culture: A Critical Assessment*, in JABLIN F.M., PUTNAM L.L., ROBERTS K.H., PORTER L.W. (a cura di), *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*, Sage, Newbury Park, pp. 228-63.
- STABLEIN R., NORD W., 1985, *Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism: A Review and Evaluation*, "Journal of Management", 11 (2), pp. 13-28.
- TRICE H.M., 1991, *Comments and Discussion*, in FROST P.J., MOORE L.F., LOUIS M.R., LUNDBERG C.C. E MARTIN J. (a cura di), 1991, pp. 298-308.
- , BEYER J.M., 1984, *Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials*, "Academy of Management Review", 9 (4), pp. 653-69 (trad. it. *Riti e cerimoniali: strumenti per lo studio delle culture organizzative*, in GAGLIARDI P., a cura di, 1986a, pp. 207-33).
- TURNER B.A. (a cura di), 1990a, *Organizational Symbolism*, de Gruyter, Berlino, New York.
- , 1990b *The Rise of Organizational Symbolism*, in HASSARD J., PYM D. (a cura di), *The Theory and Philosophy of Organizations. Critical Issues and New Perspectives*, Routledge, Londra - New York, pp. 83-96.

- VAN DE VEN A., POOLE M., 1988, *Paradoxical Requirements for a Theory of Organizational Change*, in QUINN R., CAMERON K. (a cura di), *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger, Cambridge, pp. 19-63.
- VAN MAANEN J., 1979, *The Fact of Fiction in Organizational Ethnography*, "Administrative Science Quarterly", 24 (4), pp. 539-50 (trad. it. *La realtà dell'invenzione nell'etnografia delle organizzazioni*, in GAGLIARDI P., a cura di, 1986a, pp. 33-50).
- , 1988, *Tales of the Field. On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago.
- , BARLEY S.R., 1984, *Occupational Communities: Culture and Control in Organizations*, in STAW B.M., CUMMINGS L.L. (a cura di), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, Jai Press, Greenwich, pp. 287-366.
- , BARLEY S.R., 1985, *Cultural Organization: Fragments of a Theory*, in FROST P.J., MOORE L.F., LOUIS M.R., LUNDBERG C.C., MARTIN J. (a cura di), 1985, pp. 31-53 (trad. it. *L'organizzazione culturale: frammenti di una teoria*, in GAGLIARDI P., a cura di, 1986a, pp. 151-76).
- WEICK K.E., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading (I ed. 1969) (trad. it. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Isedi, Torino 1993).
- , 1985, *Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory*, in LINCOLN Y. (a cura di), *Organizational Theory and Enquiry. The Paradigm Revolution*, Sage, Beverly Hills, pp. 106-36.
- , 1990, *The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster*, "Journal of Management", 16 (3), pp. 571-93.
- WILLMOTT H., 1993, *Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations*, "Journal of Management Studies", 30 (4), pp. 515-51.
- YOUNG E., 1989, *On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture*, "Organization Studies", 10 (2), pp. 187-206.
- ZUCKER L.G. 1987, *Institutional Theories of Organization*, "Annual Review of Sociology", 13, pp. 443-64.
- (a cura di), 1988, *Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment*, Ballinger, Cambridge.