
Prefazione all'edizione italiana

Organizzazione e teatro: una relazione intrigante e multiforme

Nel 1987 – in occasione della conferenza organizzata a Milano dall'Istud sul simbolismo degli artefatti organizzativi, e prima che questo libro venisse pubblicato – Bob Witkin, docente all'Università di Exeter e membro del consiglio direttivo dello SCOS (Standing Conference on Organizational Symbolism), propose per la prima volta come possibile tema di una futura conferenza “l'organizzazione come teatro, l'organizzazione del teatro, l'organizzazione nel teatro”. Quella formulazione suggeriva tre possibili e diversi procedimenti euristici, ipotizzava cioè che sia possibile migliorare la conoscenza organizzativa 1. leggendo i fenomeni organizzativi attraverso la metafora del teatro (l'organizzazione *come* teatro); 2. studiando il teatro come fenomeno organizzativo (l'organizzazione *del* teatro); 3. analizzando il modo in cui i problemi dell'organizzazione vengono rappresentati nella letteratura teatrale (l'organizzazione *nel* teatro).

Lo scorso giugno, a Lancaster, la conferenza celebrativa del decimo anniversario dello SCOS è stata dedicata al tema suggerito a suo tempo da Witkin. Tuttavia, la gran parte delle comunicazioni presentate e discusse esplorava – come il libro di Mangham e Overington – il primo dei tre procedimenti suggeriti, vale a dire assumeva come oggetto d'analisi le organizzazioni e mirava a interpretarle attraverso la metafora teatrale. Evidentemente il primo procedimento è più seducente degli altri, e questo spiega anche il successo e l'interesse suscitato da *Organizzazione come teatro*.

Partecipando ai lavori della conferenza di Lancaster ho avuto la possibilità di riflettere a lungo – e di discuterne con altri colleghi – su alcuni interrogativi che mi ero posto leggendo *Organizzazione come teatro*. Perché la metafora teatrale è così seducente per gli studiosi dell'organizzazione? Che cosa questa metafora ci aiuta a “vedere” nelle organizzazioni, che non possiamo cogliere attraverso altre modalità di lettura e altre metafore? Perché Gareth Morgan, lo

studioso che per primo ha esplicitamente suggerito di interpretare le diverse prospettive teoriche sulle organizzazioni in funzione di metafore elementari tratte dall'esperienza di senso comune, non dedica un capitolo del suo libro *Images of Organization* (1986) alla metafora del teatro? Perché i miei allievi – invitati a riflettere sull'immagine olistica utilizzata consapevolmente o inconsapevolmente nell'interpretare le vicende e i problemi organizzativi descritti in un caso didattico – non hanno mai citato il teatro?

Il primo suggerimento per una risposta a questa catena di domande è venuto proprio dai miei allievi, ai quali un giorno chiesi di dirmi quale organizzazione concreta si avvicinasse di più, a loro avviso, all'immagine che essi avevano della "perfetta organizzazione". Nel porre il quesito, credo di aver utilizzato anche sinonimi come organizzazione "esemplare" e organizzazione "allo stato puro". In quella occasione furono citati due fenomeni: il teatro e la sala operatoria (che in inglese, guarda caso, si chiama *operating-theatre*). Nel corso della discussione apparve chiaro che queste due organizzazioni venivano considerate perfette o esemplari in quanto presentavano in misura ridotta o addirittura nulla quella "recalcitranza degli strumenti d'azione" che induce Selznick (1948) a definire l'organizzazione "una precaria avventura", nel corso della quale l'obiettivo per cui l'organizzazione è stata costruita è oggetto di continue compromissioni, fino al punto da snaturarsi talora irrimediabilmente. Tutto questo accade, ci dice Selznick, perché i membri dell'organizzazione, generalmente, non si limitano a svolgere il ruolo loro assegnato, spogliandosi – per così dire – di ogni altra veste, opinione, sentimento prima di varcare l'uscio dell'organizzazione. Nel teatro – come, per ragioni diverse, nella sala operatoria – l'obiettivo "sublime" da raggiungere (creare la *realtà dalla finzione*) non consente compromessi di sorta, e ciascuno dovrà assumere, *fino a immedesimarsi con esso*, il ruolo (la parte) che il copione gli assegna, e solo quello, lasciando fuori dell'uscio o dietro le quinte ogni altro possibile "sé".

Dunque il teatro è organizzazione, e a esso si attaglia in effetti perfettamente la definizione dell'organizzazione come forma *utilitaristica* di associazione umana (che nasce cioè dalla necessità o dal desiderio di raggiungere uno scopo specifico), in cui i compiti vengono suddivisi e l'azione coordinata secondo criteri intenzionali di razionalità strumentale. Umbro Apollonio apriva il suo corso di storia del teatro all'Università Cattolica definendo il teatro come "spettacolo ordinato all'altrui vedere", e quell'"ordinato" esprime assai bene la dimensione teleologica – che accomuna l'organizzazione, in quanto artefatto sociale, a ogni altro artefatto – e l'idea che il fine non può

essere raggiunto senza un ordine programmato. Ed è forse l'intrinseca *qualità organizzativa* del fenomeno teatrale che, specularmente, ci fa apparire le organizzazioni più "teatrali" di altre forme di vita sociale: non parliamo forse correntemente di "attori" organizzativi? Non concepiamo le strutture come relazioni tra "ruoli" – parti da giocare, dunque personaggi, maschere – più che tra persone? Ma se il teatro è un'organizzazione specifica, possiamo utilizzarlo come metafora per interpretare le organizzazioni in generale? Non sarebbe come se pretendessimo di utilizzare le aziende manifatturiere come metafora delle aziende in generale?

Se il procedimento metaforico o analogico mira a interpretare una realtà meno conosciuta nei termini di un'altra diversa e più familiare realtà, che tuttavia presenta alcune caratteristiche in comune con la prima, il valore conoscitivo della metafora e la sua capacità generativa dipendono dal grado di sovrapposizione tra le due realtà messe a confronto: se l'area di sovrapposizione tra la realtà relativamente nota e quella relativamente ignota è troppo esigua, la realtà nota ci aiuta poco a capire quella ignota; se, al contrario, l'area di sovrapposizione è troppo elevata, la metafora rischia di tradursi in una ovvietà. Nel nostro caso (le organizzazioni come teatro) dovremmo addirittura escludere che si tratti di metafora, nella misura in cui il teatro è organizzazione. A meno che non lasciamo nell'ombra tutto ciò che caratterizza il teatro come organizzazione e ci riferiamo a ciò che *distingue* il teatro da altri tipi di organizzazioni – in specie le organizzazioni economiche –, vale a dire la sua natura di esperienza estetica destinata a produrre godimento estetico, supponendo che proiettare sul mondo grigio, routinario e fattuale delle aziende l'ala giocosa della creazione artistica e del piacere estetico ci aiuti a capirle meglio. Ma in questo caso il rischio è la distanza tra le due realtà, una distanza che renderebbe improduttiva l'analogia.

Che questa distanza sia dilatata da condizionamenti culturali e ideologici è molto probabile: la distinzione tra "gioco" e "lavoro" è certamente una delle polarità fondamentali che, più o meno consapevolmente, si utilizzano per dare senso alla propria esperienza, almeno nell'occidente industrializzato. Gibson Burrell, in un suo intervento alla conferenza di Lancaster ricordata prima, ha sostenuto che Morgan non aveva dedicato al teatro un capitolo di *Images of Organization* perché questo avrebbe potuto scandalizzare il pubblico americano e pregiudicare il successo del libro su quel mercato. E lo stesso Burrell, nel corso di quell'intervento, manifestò le sue perplessità sull'uso della metafora teatrale, affermando che essa presenta il rischio "politico" di sostituire il principio del piacere al principio di

realtà. A mio parere, assimilare le organizzazioni economiche a una forma d'arte è, nella nostra cultura, un'operazione intellettualmente seducente e allo stesso tempo "scandalosa" – che, quindi, in una certa misura spaventa – proprio perché suggerisce di interpretare una cosa (l'organizzazione economica, vista come *lavoro*, utilità, razionalità, strumentalità, fattualità) attraverso il suo *opposto* (il teatro, visto come *gioco*, finzione, espressività, godimento). Ma che, al di là dell'entusiasmo, la metafora sia produttiva è discutibile.

Questa tesi è stata sostenuta con franchezza da Pradip Khandwalla, che ha recensito il lavoro di Mangham e Overington in *Organization Studies*. Per Khandwalla, la metafora teatrale non offre alcun vantaggio comparativo rispetto ad altre metafore, nello studio delle organizzazioni, per l'eccessiva distanza tra le due realtà messe a confronto. Può darsi che anche Khandwalla subisca quei condizionamenti culturali e ideologici di cui ho fatto cenno prima, ma è difficile contestare la sua affermazione che *Organizzazione come teatro* non offre risposte originali alle questioni fondamentali della teoria organizzativa: "Come l'organizzazione motiva i suoi membri? Come ne ottiene l'impegno? Come crea un clima cooperativo in una struttura gerarchica essenzialmente competitiva e intrinsecamente conflittuale per effetto della specializzazione? Come affronta i cambiamenti ambientali, dati gli investimenti psicologici nello status quo organizzativo e le economie della routinizzazione? Come avviene che strutture formali, obiettivi commerciali e lavoro retribuito si trasformano in istituzioni infuse di valori? Come l'organizzazione ottiene legittimazione sociale, e pertanto si assicura flussi di risorse? Come, nelle società povere, contribuisce allo sviluppo sociale? Come gestisce lo sviluppo e le transizioni? Come assicura il controllo senza effetti alienanti sulle persone? Come gestisce la propria dipendenza da risorse esterne? Come gestisce l'innovazione e bilancia innovazione e routine?" (Khandwalla, 1988).

A mio parere la relativa povertà della metafora nell'illuminare questioni squisitamente organizzative nasce non dalla eccessiva distanza, ma dalla eccessiva sovrapposizione tra il teatro *in quanto organizzazione* e le organizzazioni in generale: non sarà l'evocazione della figura del regista a farci riconoscere il ruolo che il leader svolge nell'assicurare l'unità dell'azione collettiva in qualsivoglia tipo di organizzazione. D'altra parte, anche se non v'è motivo di dubitare del dilemma che Morgan avrebbe vissuto e manifestato a Durrell, resta il fatto che *Images of Organization* non "prova" a esplorare il valore euristico di varie possibili metafore, ma identifica le immagini olistiche che sottostanno alle più importanti prospettive teoriche finora

elaborate sulle organizzazioni. Mi domando al pensiero di quali autori Morgan avrebbe potuto fare riferimento nell'eventuale capitolo dedicato al teatro, dato che il presente volume non era ancora apparso.

Qual è dunque il valore di *Organizzazione come teatro*? Gli autori hanno il merito di avere esplorato fino in fondo il primo dei tre procedimenti euristici suggeriti da Witkin, con la scrupolosa tenacia e la passione di chi conosce perfettamente e ama incondizionatamente il teatro ed è istintivamente portato a leggere ogni altro fenomeno nei termini della realtà prediletta. Non hanno elaborato una nuova teoria dell'organizzazione, ma hanno analizzato in modo superbo e con esiti straordinariamente convincenti le dinamiche psicologiche e sociali della teatralità. In questo senso, *Organizzazione come teatro* è prima di tutto un libro sul teatro e secondariamente un libro sull'organizzazione (basta scorrere la bibliografia per rendersene conto). Nella misura in cui il comportamento organizzativo è – e dopo la lettura di questo libro sappiamo che lo è più spesso di quanto si creda – “spettacolo ordinato all'altrui vedere”, finzione, rappresentazione, drammatizzazione, ritualismo, Mangham e Overington ci offrono le categorie analitiche per riconoscerlo, descriverlo e interpretarlo. Potremmo dunque dire che, forse al di là delle intenzioni degli stessi autori, questo libro ha di fatto esplorato – e qui ha raccolto i frutti migliori – una quarta via, analizzando le organizzazioni *in quanto* teatro.

Restano ancora poco o per nulla esplorate le altre due alternative: lo studio del teatro come fenomeno organizzativo e l'analisi del modo in cui intuitivamente gli scrittori di teatro hanno descritto e interpretato i problemi dell'organizzazione.

La prima alternativa – che dovrebbe, a mio avviso, concretarsi nell'etnografia organizzativa di specifiche istituzioni o eventi teatrali – può aiutarci molto a capire la natura e il funzionamento delle altre organizzazioni, nella misura in cui il teatro presenta *in modo esasperato* i problemi tipici di ogni sistema cooperativo. Questo consentirebbe infatti di vedere ingranditi come al microscopio processi e dinamiche meno visibili in altri tipi di organizzazioni.

La seconda alternativa appartiene a quella categoria di studi che è stata inaugurata in Italia da Franca Olivetti Manoukian – studiosa dell'organizzazione con spiccati interessi personali per la letteratura italiana di fine secolo e per i romanzi in particolare –, che ha dimostrato come l'analisi dei “romanzi di fabbrica” possa costituire una forma insolita e promettente di conoscenza dell'organizzazione (Kaneklin, Olivetti Manoukian, 1990). Uno studioso di organizzazione appassionato di teatro potrebbe utilmente condurre un'analisi dello stesso tipo sulla letteratura teatrale.

È auspicabile che la diffusione del presente volume propaghi l'interesse per lo studio di una relazione così intrigante e multiforme come quella tra organizzazione e teatro, due fenomeni allo stesso tempo troppo simili e troppo diversi, che rinviano incessantemente l'uno all'altro come in un gioco di specchi. Forse sarà possibile portare avanti il programma di ricerca enunciato in questa nota introduttiva, nel varco coraggiosamente aperto da Mangham e Overington.

Stresa, settembre 1992

Pasquale Gagliardi

Riferimenti bibliografici

- Morgan, G. (1986) *Images of Organization*. Sage, Beverly Hills Ca.
Selznick, P. (1948) Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13, pp. 25-35.
Khandwalla, P. (1988) Review of "Iain L. Mangham and Michael A. Overington: Organizations as Theatre: A Social Psychology of Dramatic Appearances". *Organization Studies*, 9/3, pp. 435-439.
Kaneclin, C., Olivetti Manoukian, F. (1990) *Conoscere l'organizzazione*. NIS, Roma.