

Pasquale Gagliardi

*Sviluppo Organizzativo,  
cambiamento organizzativo  
e cambiamento culturale*

Premessa

Sul finire degli anni Settanta un'aria nuova è entrata a scompigliare le carte degli studiosi delle organizzazioni. Qualcuno ha osservato – dapprima timidamente e sottovoce – che l'ossessione positivista induceva a considerare solo gli aspetti osservabili empiricamente e misurabili delle realtà organizzative e che, di conseguenza, le categorie analitiche correntemente utilizzate per descrivere e interpretare i fenomeni ne coglievano solo una parte, e non la più importante. Le organizzazioni – si è detto – sono forme espressive e sistemi di significato, entità culturali caratterizzate da distinti paradigmi, da analizzare non solo nei loro aspetti strumentali, economici e materiali, ma anche nei loro aspetti ideativi e simbolici, «e la ricchezza della vita organizzativa può essere colta soltanto utilizzando modelli di ricerca olistici, interpretativi e interattivi» (Gagliardi, 1986).

Questa visione alternativa, contrapposta al paradigma razionalista e riduttivista dominante (Ouchi e Wilkins, 1985), ha guadagnato in brevissimo tempo molti proseliti, sia in Europa che ne-

gli Stati Uniti. Il cosiddetto «approccio culturale» allo studio delle organizzazioni è diventato oggi uno dei principali filoni della ricerca organizzativa e l'idea che le organizzazioni siano, soprattutto, «culture» si è imposta sia nella comunità accademica che in quella manageriale.

Ho analizzato altrove (Gagliardi, 1986) le ragioni di questo successo, le caratteristiche fondamentali dell'approccio culturale-simbolico alle organizzazioni e le sue radici intellettuali. In questo saggio mi limiterò a discutere l'impatto che l'approccio culturale ha avuto o può avere sullo Sviluppo Organizzativo inteso come insieme coerente di tecniche, filosofie e pratiche professionali di intervento nelle organizzazioni.

### Una lettura culturale dell'OD

Lo studio della cultura è essenzialmente studio dell'ovvio, degli assunti valoriali di base, delle credenze implicite, della ragnatela di significati e di sensazioni che avvolge i pensieri, le relazioni e le emozioni di un gruppo sociale, una ragnatela che – secondo la celebre definizione di Max Weber – è stata tessuta nel tempo dallo stesso gruppo che ne è prigioniero. La sensibilità culturale è pertanto, in primo luogo, capacità di disvelamento, attitudine e propensione a mostrare in controluce la ragnatela invisibile. Essa presuppone, e allo stesso tempo produce, distanziamento, capacità di vedere le cose dall'alto e da lontano, di riconoscere territori inesplorati nella organizzazione in cui si interviene e in se stessi.

Gli operatori di OD che si sono accostati in modo non superficiale all'analisi culturale – e gli studiosi delle culture organizzative che hanno studiato l'OD come fenomeno culturale – hanno cominciato quindi a descrivere e interpretare in modo diverso i processi di cambiamento organizzativo in generale – e le pratiche che vanno sotto l'etichetta dell'OD, in particolare – riconoscendone la dimensione mitica e ritualistica. Berg (1985), ad esempio, ha analizzato i processi di cambiamento strategico-organizzativo come processi di trasformazione simbolica e riti collettivi di rinnovamento. In tali processi, la coerenza strumentale tra (nuove) strutture di relazione e di autorità e (nuove) strategie avrebbe una rilevanza secondaria rispetto all'obiettivo reale – sovente inconsa-

pevolmente perseguito –, che è la trasformazione dell'organizzazione come campo simbolico, cioè come insieme coerente di rappresentazioni collettive della realtà.

In questi processi, il repertorio simbolico costituito da nuove categorie linguistiche, nuovi miti e nuove metafore rappresenterebbe un potente strumento politico di legittimazione del cambiamento. Gli agenti di cambiamento, e tra questi, in particolare, gli operatori di OD, sarebbero soprattutto fornitori di simboli e, in questo senso – secondo l'acuta definizione di Czarniawska-Joerges (1990) – «mercanti di significato».

Nella stessa linea di pensiero, Laurent (1987) osserva che i cambiamenti organizzativi sono soprattutto processi attraverso i quali vengono istituzionalizzati nuovi sistemi di significato.

Oltre che fornire nuove chiavi di lettura dei processi di OD, la sensibilità culturale ha un altro – e forse più importante – effetto su coloro che la acquisiscono, vale a dire un effetto «auto-riflessivo»: nella misura in cui la scoperta dei paradigmi nelle organizzazioni induce, di rimando, a riflettere sui propri paradigmi, l'operatore di OD è indotto a riconoscere i miti di cui egli stesso è portatore e a mettere in discussione l'universalismo implicito del proprio modello.

Così, Edgar Schein, che è uno dei padri fondatori dell'OD, al termine del suo lungo viaggio nelle culture organizzative (si veda il suo saggio in questo volume a pag. 71), si domanda se i concetti «madre» dell'OD – equalizzazione del potere, fiducia, apertura, *team work* – non siano valori tipicamente americani piuttosto che criteri universalmente validi di definizione dello stato di salute di una organizzazione.

A mio avviso, i concetti «madre» dell'OD che probabilmente hanno le proprie radici, come sostiene Schein, in valori tipicamente americani – sono divenuti più in generale valori impliciti della comunità professionale degli operatori di OD, anche fuori dagli Stati Uniti, in quanto costituiscono parte integrante dei modelli di cambiamento organizzativo elaborati dalla letteratura psicosociale negli ultimi quarant'anni e che si sono largamente diffusi in tutto il mondo occidentale industrializzato. Questi modelli, che hanno il loro prototipo nel celebre studio di Coch e French (1948) sulla resistenza al cambiamento,

in maggiore o minore misura si ispirano alle teorie lewiniane, hanno la loro matrice originaria nella teoria psicoanalitica, e concepiscono la relazione educativa – nel senso etimologico di relazione che conduce da uno stato a un altro – come una relazione in cui l'agente di cambiamento (il consulente o il *leader*) aiuta il gruppo/sistema cliente/dipendente a prendere coscienza dei propri problemi, a tollerare l'ansietà che essi generano, a riconoscere e analizzare le proprie difese, a muoversi verso una condizione nuova in cui diventa capace di riconoscere e liberamente adottare soluzioni diverse e creative ai problemi (Gagliardi, 1986).

Assai spesso, l'operatore di OD dà (o dava) per scontato che un'organizzazione vivificata dalla consapevolezza critica, dalla franchezza e autenticità delle relazioni e dalla cooperazione sia migliore di un'organizzazione caratterizzata dall'adesione emotiva a miti collettivi, dall'ambiguità delle relazioni e dal conflitto. Se vi è diagnosi, in un processo di OD, essa generalmente misura la distanza della situazione specifica da quel modello di relazioni, ma assai di rado mira a identificare un modello di sviluppo locale, coerente con i problemi specifici e la cultura specifica dell'organizzazione in questione. Evidentemente, il buon senso dovrebbe porre, e spesso pone, un argine all'applicazione aprioristica di qualunque modello, ma ho sempre in mente il caso di un'azienda milanese che perdeva la metà del fatturato – in virtù di prodotti e impianti obsoleti – e che spese una cifra proporzionalmente enorme per realizzare a tappeto seminari di *sensitivity training* a tutti i livelli: gli psicologi che li realizzarono avevano trovato un interlocutore assai disponibile nell'amministratore delegato che era un fanatico dell'OD (e che, forse, non aveva altro santo a cui votarsi). Si tratta, ovviamente, di un caso estremo, che tuttavia è accaduto, e si ripete sovente anche se in termini meno clamorosi, e che rivela la componente valoriale e ideologica delle più diffuse pratiche di OD.

L'autoriflessività induce fatalmente l'operatore di OD a riflettere criticamente sulla propria professione e a ridefinirne spazi, strumenti e strategie. È sorprendente (soprattutto per gli interessati) vedere in quale misura sfuggano alla consapevolezza le proprie «premesse» culturali e quanta ideologia sia incorporata in tecniche e modelli «esemplari» di intervento, appresi fiduciosamente e imitativamente nel corso del proprio *training* professionale.

La riflessione critica sulla cultura delle organizzazioni e sulla propria cultura non ha, peraltro, un esito obbligato, ma può generare strategie diverse e alternative di ridefinizione del campo di azione: questo è quanto sembra documentare la letteratura, ed è quanto io stesso ho potuto constatare nel corso di seminari sull'approccio culturale destinati a operatori di OD.

### Strategie alternative di ridefinizione del campo d'azione

Il professionista dello sviluppo organizzativo indotto a riflettere sull'importanza della conoscenza mitica nella vita dell'organizzazione e sulla relatività culturale delle sue proprie concezioni può reagire *negando* che questa consapevolezza debba indurlo a rivedere criticamente alcunché. Egli riproporrà la distinzione tra verità e mito, etichettando come miti le credenze dell'organizzazione e ritenendo verità le proprie, e definirà appunto il suo intervento come demitizzante e liberatorio. La sua convinzione è che le componenti dogmatiche della cultura organizzativa debbano essere rivelate, analizzate e spazzate via in quanto miti disfunzionali per la realizzazione di un modello intrinsecamente buono di relazioni interpersonali.

La frequenza di questo modo di reagire è proporzionale al grado di idealizzazione della propria professione: quanto più l'operatore di OD si sente investito della responsabilità di favorire l'avvento di un «mondo migliore» nelle organizzazioni – piuttosto che di introdurre modelli di relazioni che le rendano più efficaci ed efficienti – tanto più è probabile che la riflessione sulla cultura lo rafforzi nella coscienza della singolarità e dell'importanza sociale del suo ruolo professionale. È anche da sottolineare che, in linea di massima, l'uomo di OD che reagisce secondo questo paradigma, rifiuta programmaticamente – anche se nel comportamento effettivo smentisce senza rendersene conto la dichiarazione di principio – l'utilizzo della suggestione dei simboli come strumento di influenza, in quanto incompatibile con l'etica della consapevolezza critica che dovrebbe ispirare l'intervento di OD.

Una diversa reazione degli operatori di OD alle prospettive offerte dall'analisi culturale è quella documentata dal saggio di Boje, incluso in questo volume a p. 135, e che penso possa essere

definita come una strategia di *appropriazione*. L'agente di cambiamento, divenuto consapevole della potenza dei simboli, li include entusiasticamente nel proprio repertorio di tecniche: l'invenzione di nuovi miti giustificativi, l'arricchimento di miti esistenti, l'utilizzo di riti collettivi e – in generale – la manipolazione di simboli, gli appaiono come strumenti della propria immaginazione creativa, modi alternativi di praticare l'OD, nuove e insospettite leve che possono favorire l'introduzione e legittimazione dei *pattern* di comportamento che egli considera appropriati all'organizzazione in questione. Questa strategia nasce dalla propensione a guardare con curiosità e interesse alle dinamiche culturali del sistema cliente, ma rivela una modesta propensione a rimettere in discussione le proprie premesse valoriali (Das, 1987; Basuray e Pooyan, 1987).

Una terza strategia possibile è una strategia di *distinzione*. L'operatore di OD reso avveduto della cornice culturale nella quale si collocano i propri interventi si sforza di distinguere tra obiettivi dell'OD possibili, utili e legittimi e obiettivi utopistici, disfunzionali ed eticamente discutibili. In questa linea si muove Schein (1985) e tutti coloro che accettano la distinzione fatta da Schein tra livelli culturali più superficiali, espressi da *pattern* di comportamento, e livelli profondi, rappresentati dagli assunti valoriali ed epistemologici di base. Io stesso ho riproposto questa distinzione, descrivendo il potenziale culturale di un'organizzazione come un ventaglio (Gagliardi, 1986) all'interno del quale un nucleo di conoscenze mitiche sorregge e consente una varietà di opzioni possibili, ma impedisce di attuare – e persino di vedere – alternative di comportamento escluse dal ventaglio.

Se il «compito» consiste nel sostituire a modelli di relazione obsoleti (che, cioè, non consentono più di risolvere i problemi di organizzazione interna e di adattamento esterno che l'organizzazione deve affrontare) nuovi modelli di relazione ispirati alla filosofia dell'OD – e se tali modelli ricadono nel ventaglio delle opzioni, in quanto sono compatibili con gli assunti di base –, l'intervento di OD può ridurre le resistenze all'adozione dei nuovi *pattern* di comportamento attivando processi individuali e di gruppo che consentono di controllare le ansie, inevitabilmente generate dal cambiamento, e convogliando le energie verso la realizzazione del compito.

Per converso, quando le strategie di OD sono incompatibili con la cultura dell'organizzazione (anche se i modelli di integrazione proposti paiono oggettivamente funzionali alla sua sopravvivenza), l'intervento può solo costituire un innesto culturale che accresce le tensioni e il disagio ma non ha la forza per produrre il cambiamento che l'operatore di OD auspica; l'intervento è non solo disfunzionale, ma anche eticamente discutibile, nella misura in cui l'agente di cambiamento non ha le informazioni necessarie per valutare se quanto egli auspica è proprio ciò di cui l'azienda ha bisogno e – soprattutto – non è in condizione di gestire responsabilmente le conseguenze che può avere per l'organizzazione l'abbandono della vecchia cultura.

### Cambiamento organizzativo e cambiamento culturale

Se si accettano queste distinzioni, e se si utilizza l'espressione «cultura» non per indicare l'insieme dei tratti distintivi di un gruppo – inclusi i *pattern* di comportamento – ma per indicare il sistema di assunti di base che ne orientano le scelte, si può affermare che l'OD consente, in generale, l'introduzione di nuovi *pattern* di relazione, e quindi può produrre un cambiamento organizzativo, ma non può generare un cambiamento culturale.

Questa affermazione è volutamente provocatoria perché tocca un elemento costitutivo dell'identità percepita dell'operatore di OD, a cui egli è molto sensibile, vale a dire la sua convinzione di «fare cultura». Certamente egli «fa cultura», nel senso che contribuisce a diffondere credenze, modelli di comportamento, tecnologie sociali e simboli, ma non può – per le caratteristiche stesse del suo ruolo e del suo modo di intervenire – essere artefice di cambiamenti culturali in senso proprio, se riserviamo questa espressione per indicare i cambiamenti di «secondo grado» (Watzlawick et al., 1974) o per «ribaltamento» (Hedberg, 1981), che implicano la ridefinizione dell'identità distintiva di un gruppo. Questi cambiamenti – sempre più necessari oggi alla sopravvivenza delle imprese, costrette a confrontarsi con trasformazioni ambientali discontinue e imprevedibili – avvengono secondo percorsi complessi e dolorosi, che investono la vita delle organizzazioni nella loro interezza, implicano la ridefinizione di sistemi di senso e assetti del pote-

re e sono generalmente associati – nella letteratura e nella ricerca empirica – all'esercizio della *leadership* carismatica di *manager* e imprenditori (Schein, 1983; Martin et al., 1985; Gagliardi, 1986).

A mio avviso, dunque, il campo privilegiato d'azione dell'OD sono i cambiamenti di primo grado, dove lo scopo è *valorizzare le risorse e il potenziale culturale* esistente, ma è discutibile che un tipico intervento di OD – che recepisca davvero la filosofia di quell'approccio – sia idoneo a favorire cambiamenti di secondo grado, dove lo scopo è *creare nuovo potenziale culturale* distruggendo il vecchio potenziale (vale a dire scalzando i miti dominanti e creando nuovi sistemi di senso) ovvero ampliando il potenziale esistente (favorendo cioè la trasfigurazione emotiva di nuove credenze e l'interpretazione retrospettiva di nuove esperienze collettive attraverso miti che riconciliano l'innovazione e la tradizione).

La collocazione, il potere, gli strumenti di influenza e lo stile dell'agente di cambiamento sono del tutto diversi nel primo e nel secondo caso.

L'operatore di OD che aiuta il sistema-cliente a valorizzare le proprie risorse è un agente estraneo al sistema o un attore che – anche se appartiene al sistema – si sforza di porsi in una condizione psicologica di estraneità e di distinzione, indispensabile a creare la relazione di sostegno. Egli definisce e vive la propria responsabilità essenzialmente nei termini di rendere il sistema-cliente responsabile della sua propria evoluzione. Il suo scopo è facilitare processi psicologici e sociali con modalità di intervento non direttive. La relazione che egli stabilisce con la collettività in cui interviene è essenzialmente educativa, e il registro sul quale egli opera fa appello soprattutto alla consapevolezza e al senso critico.

Il *leader* capace di favorire la trasformazione dei sistemi di senso, al contrario, è un attore dotato di potere – se non altro quello derivante dal proprio carisma – all'interno del sistema. Il suo scopo è quello di rendere possibili – sovente ricorrendo a meccanismi esasperati di costrizione, protezione e separazione organizzativa – esperienze che la cultura esistente considera illegittime o insensate. Egli subisce personalmente e direttamente le conseguenze positive o negative del proprio sforzo di additare nuovi sentieri dell'azione organizzativa e nuove configurazioni dell'identità collettiva. Egli è più un evangelista (Weick, 1979) che un educatore: se scalfisce miti esistenti, lo fa per crearne di nuovi; il suo scopo è «sedurre», cioè



suscitare reazioni soprattutto emotive, facendo leva sul bisogno di identificazione e di certezze del gruppo e utilizzando – consapevolmente o inconsapevolmente – tutto il potenziale di trascinamento e di coesione dei simboli, delle ideologie e della «propaganda».

La sensibilità culturale dell'operatore di OD può dunque aiutarlo soprattutto a riconoscere la natura e l'entità dei problemi di cambiamento che l'azienda deve affrontare, evitandogli di mettere in moto dispositivi di intervento in cui si utilizzano strumenti incongruenti con gli obiettivi da raggiungere. Da questo punto di vista, l'analisi e l'interpretazione della cultura dell'organizzazione appaiono una premessa indispensabile dell'intervento di OD, e la capacità dell'operatore di effettuarle un nuovo prezioso elemento di qualificazione della sua professionalità.