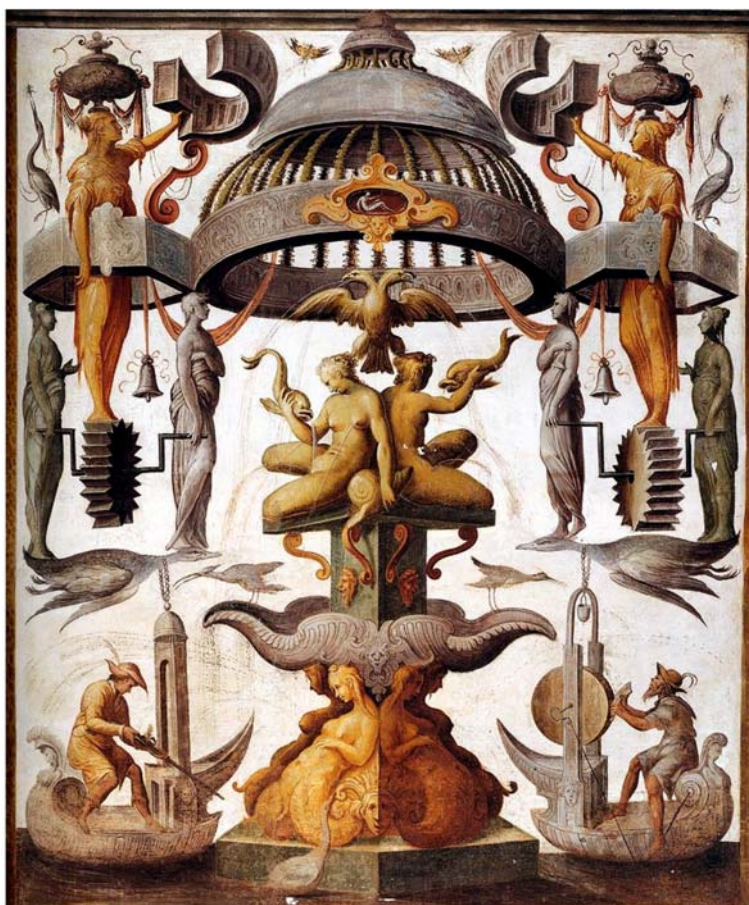


Elena Sarati

**OLTRE L'ORGANIZZAZIONE APPARENTE
ORGANIZZAZIONE INFORMALE E
PRODUZIONE DI SIGNIFICATO**



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Anno III, numero 2, Dicembre 2012

OLTRE L'ORGANIZZAZIONE APPARENTE ORGANIZZAZIONE INFORMALE E PRODUZIONE DI SIGNIFICATO

di Elena Sarati

1. Premessa: la questione del significato e l'organizzazione informale. Rilevanza in termini di governo dell'organizzazione e dei processi di cambiamento.

Questo contributo si pone l'obiettivo di affrontare la questione del rapporto tra organizzazione formale (cioè sistema di norme e ruoli scritti) e informale da un particolare punto di vista, quello della "ricerca del significato": riposto, appunto, nella dimensione informale e nelle pratiche connesse, il tema del significato è qui considerato determinante per il funzionamento complessivo dell'organizzazione.

Cercherò di argomentare come la comprensione del *sensu che i soggetti e i gruppi attribuiscono al proprio "vivere" in un'organizzazione* – attraverso quanto emerge dai linguaggi, dalle pratiche nella loro costruzione storica, dalle rappresentazioni –, oltre (e a volte nonostante, o in reazione a) ciò che è codificato e formalizzato, sia un fattore essenziale nel governo dell'organizzazione stessa e nello sviluppo di strategie di *change management*. Tali strategie non possono essere ricondotte esclusivamente al ridisegno di strutture e processi, né all'adozione di strumenti di comunicazione interna – per quanto raffinati possano essere e supportati dalle tecnologie più innovative – volti a diffondere nuovi sistemi di valori e comportamenti attesi. Neppure è sufficiente mettere in campo azioni formative che lascino ai singoli la responsabilità di attivare nuovi modelli di azione a prescindere dal contesto e dal sistema di relazioni e di potere. Tutte queste operazioni possono risultare efficaci solo se si tiene ampiamente conto e si riflette sul *significato che storicamente soggetti e gruppi hanno attribuito al proprio agire nel contesto e su come esso si sia radicato nelle pratiche* – oltre ciò che è prescritto, definito, normato –, contribuendo a costruire disposizioni e culture condivise.

A tale presupposto si lega anche il ruolo del Consulente di direzione e del Formatore – nell'accezione più ampia in cui va inteso (Matalucci, Sarati, 2011) – e il contributo che può dare per facilitare processi di apprendimento organizzativo.

Dopo un breve *excursus* storico sui principali filoni di studio che hanno posto al centro il tema dell'organizzazione informale, in cui viene precisato il taglio "culturale" (e non immediatamente

strumentale) di questo contributo, vengono presentati alcuni “quadri” – accompagnati da frammenti di dialoghi organizzativi, o situazioni raccolte sul campo – per esemplificare processi di attribuzione di senso che si radicano nella dimensione informale o si producono nel rapporto, ricco di tensioni e contraddizioni, con il piano delle strutture formali. L’ultimo “Quadro” è introdotto volutamente come spunto di riflessione per alimentare il dialogo con i Lettori, divenendo inoltre metafora utile a introdurre il ruolo del Consulente-Formatore.

Successivamente si indicano in sintesi possibili strumenti di analisi, eminentemente qualitativi, e viene problematizzata la questione del governo dell’informalità, con particolare riferimento ai processi di cambiamento organizzativo, in cui il Consulente-Formatore è, appunto, ampiamente chiamato in causa.

2. Breve excursus storico sul concetto di organizzazione informale negli studi organizzativi

In *Wikipedia* Inglese alla voce “organizzazione informale” si legge la seguente definizione¹:

the interlocking social structure that governs how people work together in practice. It is the aggregate of behaviors, interactions, norms, personal and professional connections through which work gets done and relationships are built among people who share a common organizational affiliation or cluster of affiliations. It consists of a dynamic set of personal relationships, social networks, communities of common interest, and emotional sources of motivation. (<http://en.wikipedia.org>)

Vale la pena, per circoscrivere meglio il tema e il taglio con cui si intende affrontarlo, soffermarsi brevemente sull’utilizzo negli studi organizzativi del concetto.

Il riferimento all’organizzazione informale nasce nello studio dei gruppi di lavoro operaio ed è introdotta da Mayo in relazione all’insieme di regole di comportamento (ispirate da criteri di senso, valori, ideologie, ecc.) che tali gruppi adottano spontaneamente negoziandole al loro interno, e che spesso confliggono con l’organizzazione formale. Il significato, funzionale, attribuito a tali regole “informali” si lega alla loro utilità nella difesa del gruppo contro le imposizioni delle regole (non sempre le più razionali) che la gerarchia richiede di osservare: in questa accezione possono costituire un *warning* per il Management.

Con la scuola socio-tecnica, si giunge a constatare come le regole informalmente adottate dai gruppi non abbiano solo una componente difensiva, ma siano utili al conseguimento di migliori performance, perché servono a governare situazioni che le regole formali non coprono (gestione delle varianze) e a garantire una maggior flessibilità organizzativa. È in questo senso che, per es., Butera parla di “sapienza organizzativa” dei gruppi e propone di superare la dicotomia formale-informale nella nozione di “organizzazione reale”. Ma parlare di sapienza organizzativa (concetto introdotto tra l’altro con largo anticipo rispetto all’analisi fatta da Wenger sulle Comunità di Pratica come sistemi sociali di apprendimento) pone il problema della tensione che si viene a determinare tra il riconoscimento di tale sapienza da parte delle strutture di comando aziendale e

¹ Un’altra definizione attribuisce all’organizzazione informale la caratteristica di “relazioni organizzative che si sviluppano nella realtà per effetto dell’interazione tra lo schema dell’organizzazione e la pressione dovuta alle relazioni sociali tra i membri dell’organizzazione” (Mayo, 1949). In qualche caso si distingue tra “organizzazione formale”, “organizzazione informale” (regole e modalità di lavoro non scritte e più o meno seguite dalle persone che operano nelle organizzazioni), “organizzazione reale” (effettive modalità o abitudini di lavoro). Su questo ved. Butera, 1984.

conservazione delle gerarchie di potere. Un tensione che può essere risolta attraverso il mantenimento di una qualche incoerenza tra i due livelli (ad es. la possibilità di negoziazione tacita definisce i margini di devianza tollerata), sentita come funzionale (Gouldner, 1954²), ma può anche aprire la strada ad analisi che affrontano più decisamente le dinamiche che caratterizzano il rapporto formale-informale.

Da un lato, infatti, il concetto di organizzazione informale e l'attenzione intorno a questa dimensione hanno assunto per lo più un carattere immediatamente strumentale: in tal senso si sono sviluppati, anche recentemente, gli approcci e le pratiche di consulenza orientati a comprendere le reti di relazioni informali, e quindi "catturare" i saperi e le prassi di lavoro per così dire "impliciti" al fine di migliorare le prestazioni aziendali. Sono i filoni riconducibili all'ambito del *Knowledge Management* e alla capitalizzazione dei saperi (Nonaka, 1991), delle Comunità di Pratiche e della loro individuazione e sviluppo (Wenger, McDermott & Synder, 2002) come fattore competitivo o, più recentemente, al campo dell'*Organizational Network Analysis* (ONA: diagnosi e mappatura della rete di relazioni tra gli attori organizzativi), o *Social Network Analysis*, indagini, supportate anche da sofisticati strumenti tecnologici, finalizzate a colmare i disallineamenti fra struttura organizzativa formale e informale³.

Dall'altro, si apre la questione del *significato* che i soggetti attribuiscono al loro "stare" nell'organizzazione in relazione a quelle pratiche che sfuggono al sistema formalizzato di ruoli e procedure: dalle Relazioni Umane, appunto, si passa attraverso Crozier e Friedberg (1977, le strategie dei soggetti, i "circoli viziosi" e il problema del potere e del controllo dei margini di incertezza), arrivando sino agli approcci cosiddetti "culturali" all'analisi organizzativa (Kunda 1992, Weick 1995, Giddens 1984). L'accento non è tanto posto sulla messa a valore di pratiche di lavoro non formalizzate (e quindi prima da scoprire attraverso opportuni strumenti di analisi), quanto sulla comprensione delle dinamiche che producono tali prassi e dell'impatto che esse possono avere sul sistema di governo dell'organizzazione.

È in tale seconda accezione che intendo sviluppare questo contributo, ritenendo, come anticipato in premessa, che qualsiasi azione di sviluppo organizzativo o strategia di *change management* (e più in generale di governo dell'organizzazione) si leghi necessariamente a una lettura, o, meglio, interpretazione dei sistemi di senso ai quali è correlata la sfera dell'informalità e alla comprensione della loro costruzione progressiva nella storia aziendale e nel rapporto con l'organizzazione formale. Su alcuni di questi aspetti si concentreranno quindi i "quadri" successivamente presentati.

² Che sembra muoversi sulla scia di Merton (1968) e della sua distinzione tra funzioni manifeste e funzioni latenti.

³ Questi approcci al tema sono stati e sono al centro dell'attenzione crescente (non sempre priva di connotazioni "alla moda") anche di diverse società di consulenza, sulla scia dello sviluppo di modelli di management orientati alle logiche della *social organization*. Si veda su questo l'ultimo rapporto di McKinsey, *The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technology*, in particolare al capitolo *Enterprise-wide levers* (dove si sottolinea il notevole potenziale delle Tecnologie Sociali per migliorare le performance organizzative). Cfr. anche, tra gli altri, Morgan, 2012.

3. Immagini dell'informalità e produzione di significati

Quadro 1: il castello



Piranesi, *L'arco con la conchiglia, Carceri*, Incisioni a stampa

Come eravamo: un disegno effettuato durante un'esercitazione in sottogruppi⁴

L'immagine disegnata è quella di un castello, chiuso rispetto al mondo esterno e collocato su di un'isola, con un Re e un Regina di dimensioni più grandi delle altre figure, che governano in modo autoritario, compiaciuti del loro ruolo.

Ad eccezione di pochi che compongono un ristretto entourage, il resto della popolazione, senza distinzioni di ruolo, viene rappresentato in catene, dentro il castello, o fuori dalle mura, impegnato in faccende operative (come coltivare i campi).

Qualcuno viene "punito" in varie modalità, non necessariamente per motivi fondati ma in modo che sia visibile – si direbbe in funzione dimostrativa – mentre tutto il resto del mondo è distante.

Il mercato è rappresentato in forma di nave da guerra, come una minaccia dalla quale difendersi.

Il disegno descritto rappresenta la percezione del passato aziendale (la precedente gestione), nell'immaginario dei Manager della sede italiana di una multinazionale in un momento di forti cambiamenti.

L'esercitazione aveva l'obiettivo di cogliere la differenza di rappresentazione tra passato e presente, per mettere a fuoco gli elementi-chiave del processo di cambiamento *dal punto di vista dei soggetti che lo dovevano guidare e sostenere*. Significativamente, tale rappresentazione del vissuto organizzativo era condivisa da tutto il gruppo di Manager diviso in due distinti sottogruppi,

⁴ Sull'utilizzo delle immagini nella formazione ved. Teruzzi (2011), al cui contributo devo l'idea di far sperimentare una rappresentazione grafica. Non si riporta l'elaborato per ovvie ragioni di riservatezza.

ciascuno dei quali aveva prodotto un proprio disegno: con poche variazioni, l'immagine del castello isolato, della popolazione che lo abitava, dello stile di governo, dei tratti "blame", erano presenti nelle elaborazioni e nei relativi commenti di entrambi i sottogruppi.

È opportuno qui precisare qualche dato di contesto: i mutamenti recentemente intercorsi riguardavano sia la strategia di business – più marcatamente orientata al Cliente finale, e con obiettivi di fatturato più sfidanti rispetto al passato – sia la struttura organizzativa: in Europa era stata sensibilmente ridotta l'autonomia delle Countries, in vista di un maggiore coordinamento da parte della sede centrale Europe a sua volta in stretta relazione con la Holding negli USA. In Italia – a fronte anche di performance negli anni progressivamente meno significative – il riassetto organizzativo aveva coinvolto anche un cambio al vertice con l'arrivo di un nuovo AD, caratterizzato da una cultura gestionale radicalmente diversa rispetto al passato: maggior sottolineatura dei processi commerciali, forte orientamento alla delega, attribuzione di precise responsabilità di ruolo, richieste di feed-back a supporto dei processi decisionali, sistematicità delle valutazioni, etc.

Tuttavia, nonostante questo evidente scarto in termini di cultura gestionale e di orientamento al business, da tutti riconosciuto come positivo, permanevano, significativamente nel Management – scelto tra i Quadri direttivi: a parte due stretti collaboratori del precedente AD non più in Azienda e un nuovo ingresso, a questo livello non vi erano stati sostanziali cambiamenti –, una serie di resistenze e *habitus* decisamente differenti, che si potevano comprendere solo se correlati alla storia aziendale e alle sue peculiarità locali, a partire dallo stile di gestione e dall'uso del potere.

Da una prima analisi emergeva un vissuto organizzativo difficile, alla luce del quale non erano facilmente intuibili le ragioni di una permanenza *prima*, né le resistenze *successive* a un cambiamento sentito in generale come opportuno. Tali ragioni e resistenze richiedevano di essere esplorate su un altro piano, più profondo.

Che cosa, in sostanza, aveva consentito alle persone precedentemente di dare un senso al proprio "stare" e, in una situazione ora diversa, impediva o comunque rendeva complessa una pur necessaria transizione?

Nella lettura delle difficoltà da parte dei Manager a interpretare e veicolare il cambiamento, un punto essenziale consisteva proprio nella comprensione della dimensione "informale" e del "*significato*" che i soggetti avevano attribuito al proprio vivere l'organizzazione e le dinamiche di potere, oltre la dimensione visibile, formale. Non si trattava infatti, nel difficile processo di *change management*, di intervenire semplicemente – notazione ovvia, ma anche tentazione frequente – sul piano dei processi e delle strutture, e neppure di comunicare con strumenti adeguati una diversa strategia e diversi valori e conseguenti strumenti di management, ma proprio di "intercettare" *habitus* che si erano prodotti nel tempo e avevano costruito un certo tipo di disposizioni⁵. Era quindi tale processo di costruzione progressiva che, *in primis*, doveva essere esplorato e affrontato.

A questo proposito e con questa prospettiva d'indagine, tornando all'immagine sopra descritta appare interessante la dimensione dell'operatività quotidiana, che investiva anche i ruoli manageriali, e che era connotata, come riporta uno dei Manager, da "ampi margini di libertà e tranquillità". Significativamente rappresentata dall'atto del "coltivare", o comunque in una dimensione di "distanza" dal potere, e, anzi, quasi come reazione a una cultura "blame", a tale operatività – per nulla percepita in contrasto con un incarico manageriale – si riconduceva con ogni

⁵ Il termine *habitus* è qui inteso nel senso indicato da Bourdieu (2003, pp. 206-207), cioè come «sistemi di disposizioni durevoli e disponibili, che si presentano contemporaneamente come dimensioni strutturate – prodotte dall'agire storico e dall'interdipendenza dei soggetti – e strutturanti, in quanto nuclei abbastanza stabili che generano e organizzano gli schemi percettivi e le rappresentazioni individuali e collettive, e più in generale le pratiche sociali.»

probabilità, nella configurazione passata, l'attribuzione di senso al permanere nell'organizzazione e, probabilmente, la ragione di una difficoltà successiva ad affrontare i processi di cambiamento, pur interpretati come urgenti e sostanzialmente positivi. L'accettazione delle "regole del gioco", degli equilibri di potere e delle logiche sottese includevano, in passato, anche la mancanza di reale pressione sui risultati⁶, di partecipazione ai processi decisionali o di assunzione di un forte impegno sul piano gestionale, aspetti che avevano garantito una generale libertà di azione e "serenità"⁷ e fungevano da sorta di "camera di compensazione". In qualche misura, era ora "rimpianta" proprio tale "dimensione informale", costruita nel tempo e quasi "incorporata", connotata da un'operatività scevra da preoccupazioni di ordine manageriale – non corrispondendo ai ruoli formalmente definiti un'affettiva responsabilità e, anzi, implicando una sostanziale privazione di deleghe – e in qualche modo "routinaria", che si era rinforzata nel tempo e si era trasformata in vero e proprio *habitus*. Una attitudine solo in parte turbata dalle crescenti difficoltà sul piano del business, genericamente attribuite al contesto o negate come fatto contingente (per cui non era corrisposta in passato un'adeguata reazione).

In questo scenario qualsiasi cambiamento era *naturalmente* percepito più come una minaccia alla stabilità che come opportunità, ed erano proprio tale stabilità ed "equilibrio" ad essere messi fortemente in discussione dai nuovi assetti.

Questo è un punto rilevante: il fatto che il mantenimento di un certo equilibrio sia disfunzionale in termini di business, non è necessariamente un motore di facilitazione del processo di cambiamento. Al contrario, sono proprio le disposizioni radicate che rischiano di provocare resistenze: in questo caso un diverso stile gestionale, stabilendo un rapporto meno discrasico e più coerente rispetto alla struttura e ai ruoli formali in essere, metteva proprio in discussione i *frames* consolidati. La ricerca, anche condivisa in linea generale, di una migliore risposta alle sollecitazioni del mercato, persino la generale preoccupazione per la stessa sopravvivenza dell'azienda, si scontravano con tali disposizioni costruite nel tempo. Si era, in questo caso, determinato quello che Bourdieu (1964) definirebbe *décalage*, o "effetto d'isteresi", cioè la disconnessione tra i presupposti culturali incorporati, espressi e riprodotti costantemente dai soggetti e quasi inavvertitamente declinati nelle loro pratiche, e i mutamenti nel mondo esterno⁸.

Le resistenze al cambiamento andavano dunque lette e affrontate tenendo conto di quanto si era storicamente prodotto "al di là dell'organizzazione formale", e, anzi, come "reazione implicita" agli assetti di potere: era nelle pratiche quotidiane e nelle "pieghe dell'organizzazione reale" (Kunda, 1992) che le persone avevano ritrovato i propri preziosi spazi di libertà e il significato del loro permanere. Pertanto le strategie di costruzione del consenso, per risultare efficaci, dovevano "introdursi" in qualche modo nel processo di attribuzione di senso attraverso la proposta di nuovi e diversi significati in grado di sviluppare nuove e diverse pratiche durevoli nel tempo. Un'impresa assai più complessa di un semplice ridisegno organizzativo o di un più o meno brillante progetto formativo centrato su strumenti e tecniche gestionali.

⁶ Emblematico il rituale dell'attribuzione del budget: normalmente sovradimensionati – senza troppe possibilità di rinegoziarli –, gli obiettivi di fatturato venivano regolarmente disattesi, esponendo i soggetti a pesanti quanto ritualistici rimproveri, ai quali non si dava alcun seguito effettivo.

⁷ Significativamente il termine "serenità" si riscontrava – accanto ai tratti decisamente "blame", punitivi, configurando quasi una sorta di ossimoro – nelle affermazioni che sintetizzavano il "vecchio" modo di lavorare.

⁸ Alla luce di tale "continuità culturale" va letta anche l'attribuzione al nuovo stile e alla nuova cultura manageriale, completamente diversi, di alcuni tratti tipici della cultura precedente senza soluzione di continuità, probabilmente per compensare un distanza tra come "storicamente" era vissuto il rapporto con il Top e la realtà attuale: una sorta di "composizione cognitiva" che però non facilitava il processo di cambiamento culturale. Un esempio: alcune richieste, da parte dell'AD, di partecipazione ai processi decisionali venivano sovente lette come una imposizione di stampo rigidamente gerarchico, anziché un'occasione per sostanziare il ruolo del Gruppo di Management.

Tornerò più avanti in sede di conclusioni su questo punto, e cioè sui possibili livelli e strategie di intervento. Vorrei ora proporre un'altra "immagine" per approfondire ulteriormente la questione del significato. Proprio il rapporto con la dimensione del potere e la costruzione di margini di libertà sottratti al controllo formale e al sistema di norme dichiarate introduce infatti anche il secondo quadro, quello della Città.

Quadro 2: la Città



La Città ideale, Autore ignoto, Urbino

Nel corso di un incontro informale, un Dipendente di lungo corso di un'Azienda di servizi si era soffermato sul rapporto con i Consulenti esterni: stante la rilevanza che, in alcuni casi, queste figure andavano assumendo – anche in termini di condivisione di un know-how e suo sviluppo presso i clienti –, erano state proposte forme di inclusione parziale che ne consentissero una migliore "fidelizzazione"⁹. Ecco in che termini si era espresso:

«Si era pensato ad un certo punto di costruire una rete di consulenti fidelizzati, che, come i liberti dell'antica Roma, potessero dire "civis [omissis: nome dell'Azienda n.d.r.] sum"».

Come noto i Liberti erano, nell'antica Roma, schiavi affrancati ("liberati", appunto) dalla servitù legale grazie alla magnanimità del padrone, e generalmente continuavano a permanere presso l'abitazione dello stesso, mantenendo anche obblighi di natura economica. L'attribuzione dell'appellativo di "liberti" ai consulenti esterni è annoverabile tra le espressioni particolarmente "dense" di significato¹⁰: nelle parole del Dipendente "storico" la distinzione tra interno ed esterno assumeva il valore di una differenza di *status* tra coloro che (interni) potevano considerarsi a buon diritto "cittadini" (e uomini liberi) e i soggetti esterni (a meno che non venissero provvidenzialmente "liberati" attraverso l'accesso a una parziale appartenenza), con i quali pure esistevano, nella

⁹ Queste riflessioni riprendono in parte alcuni punti – in relazione del concetto di "insiders/outside", riportati da chi scrive in un *Commento* alla recensione di Francesco Bernardi del testo di G. Akerlof e R. Kranton "Identity Economics: how our identities shape our work, wages and well-being", *Dialoghi*, 2, 2011.

¹⁰ *Thick*, come lo definirebbe Geertz. Ved. su questo più avanti, par. 4.

sostanza e nelle pratiche di lavoro, significativi legami professionali e relazioni consolidate, oltre la dimensione formale.

Se un'analisi superficiale ci potrebbe a ritenere che in questo caso la costruzione dell'identità di "civis" – giocata com'era sul piano ontologico (e quindi non soggetto a falsificazione) dell'"essere" appartenenti oppure no – fosse un modo per giustificare una diversità di trattamento, sarebbe tuttavia riduttivo supporre nel parlante una precisa intenzionalità strategica, e non piuttosto una disposizione (o *habitus*¹¹) che, rafforzata nel tempo, aveva sostenuto un *sentimento di appartenenza* e la convinzione autentica, in nome di tale appartenenza, di una *differenza*¹². Un sentire connotato tuttavia, come vedremo, da ambiguità, discrasie tra piano formale e quello dell'informalità, contraddizioni.

Vale la pena di fare qui una parentesi. Il tema dell'appartenenza è da sempre al centro degli studi sulle culture d'impresa (Albert, Whetten, 1985; Schnake, 1991; Somech, 2004) ed è, sul piano strategico e delle prassi manageriali, sovente vista come fattore fondamentale di *engagement* e motivazione. Spesso, nel linguaggio diffuso, si arricchisce di metafore, quali quella familiare ("Siamo tutti una grande famiglia"), oppure si realizza nell'enfasi sul "nome", elemento simbolico, talvolta quasi personificato, entro il quale si riconducono e si compongono diverse identità, sistemi valoriali, e possibili contraddizioni.

Tuttavia, quello di appartenenza (qui rappresentato dalla metafora della *Civitas*, appunto) è un concetto *double-face*, da un lato cioè fattore unificante di coesione, dall'altro elemento che – nei momenti di transizione – può avere un effetto frenante proprio perché è posto alla base di un'identità che è sempre una costruzione storica. Anche in questo caso è utile focalizzare l'analisi sul piano dell'informalità: è infatti proprio su questo livello – oltre le dichiarazioni di "loyalty" e di apparente adesione a un nuovo sistema di valori – che si misura l'effettivo, non facile radicamento di prassi e di disposizioni diverse dal passato, soprattutto se esse sono in contrasto proprio con ciò che ha nel tempo fondato la stessa appartenenza e costruito le identità professionali.

Cercherò nel caso di seguito riportato, dal quale è tratto anche il primo frammento sopracitato ad apertura di questo secondo Quadro, di esplorare alcuni di tali aspetti, sottolineando come nella tensione tra cambiamenti dichiarati e *habitus* radicati, adesione formale – anche in nome di un'appartenenza (la "Civitas") –, ed effettive pratiche quotidiane si possa celare la complessità e si giochino le possibilità di riuscita o meno dei momenti di transizione.

¹¹ Ved. nota 5.

¹² Naturalmente, il senso del "confine" interno/esterno è diffusamente presente, espresso anche in termini fortemente gerarchici. Per riportare un altro esempio simile, appare significativo un'affermazione raccolta in un altro contesto: «Stiamo cercando una 'linea B', in grado di subentrare nel caso gli interni fossero impegnati. Lei sarebbe disponibile?» Questa la fantasiosa richiesta – rivolta a una Consulente senior –, che, se fosse stata accolta, avrebbe presupposto una serena accettazione da parte della stessa di esser parte non di una categoria professionale, ma di un esercito di seconda mano, in nome di una distinzione tutta giocata sulla costruzione di un confine che, delimitando interno/esterno, "noi"/"altri", dentro/fuori, stabiliva per estensione, con una sorta di "effetto alone", anche una forma di rigidità gerarchica.

Il caso in questione fa riferimento a una storica società di servizi ad elevato contenuto progettuale, consolidatosi negli anni. Il nuovo Management aveva deciso di reimpostare la strategia in direzione di una più decisa focalizzazione su un prodotto tecnologico, considerato in grado di garantire alta marginalità e contemporaneamente elevati volumi, in una logica “industriale”, in gran parte estranea alla storia aziendale e all’orientamento professionale della maggior parte del personale, segnatamente quello di estrazione tecnica. A tale impostazione, connotata anche da una potente “retorica dell’innovazione”, e a deciso discapito della dimensione più progettuale in cui comunque consisteva ancora un’importante voce di fatturato, si era accompagnata un’enfasi molto accentuata sui processi commerciali e una sostanziale svalutazione, nel discorso egemone, del lavoro più propriamente tecnico, visto come appartenente al passato, quasi “ostativo” nel perseguire una proposta di business diversa alla quale i clienti stessi dovevano essere sensibilizzati. L’obiettivo era infatti traghettare i clienti storici verso il nuovo prodotto, subordinando decisamente ad esso la logica di progetto e “custom”, con la collaborazione dei progettisti di più ampia seniority, di cui veniva, in aggiunta, incentivato il passaggio a una dimensione pressoché esclusivamente commerciale.

Il progetto nella sua conformazione iniziale sostanzialmente fallì, per un interesse debole parte dei clienti verso il prodotto tecnologico che sarebbe in tempi brevi risultato obsoleto. A tale evidenza da un lato seguì un ripensamento sul piano dell’offerta che in parte ricompose la progettualità storicamente consolidata alla logica di prodotto, dall’altro non corrispose un identico cambiamento in termini di modello di governo, ancora segnato dall’opposizione tra processi tecnici (considerati meno rilevanti) e processi commerciali, che confermava *di fatto* la svalutazione della componente progettuale. Tale mancanza di riflessione strategica complessiva non favorì una reale sintesi né sul piano dei ruoli, né su quello della focalizzazione del business, che avrebbe invece consentito una migliore finalizzazione degli sforzi¹³ e forse frenato il declino dell’Azienda.

Anche a causa del crescere, con l’aumento delle difficoltà nel mercato, di una cultura “blame” poco incline a far emergere i segnali deboli, non vi fu quel profondo processo di apprendimento¹⁴, che sarebbe stato invece determinante per riorientare fin da subito e in modo completo la strategia, ripensare il sistema di ruoli, riequilibrando i rapporti di potere, e ridefinire i confini e il quadro all’interno del quale collocare un percorso di cambiamento.

Quel che, alla luce del nostro discorso, appare più interessante è proprio quest’ultimo aspetto, e cioè la difficoltà da parte dei vertici non tanto a riconfigurare, dati i segnali deboli provenienti dal mercato, i contenuti della proposta commerciale – cosa che in parte avvenne –, ma soprattutto a leggere criticamente alcune dinamiche interne all’organizzazione, ove si era prodotta una

¹³ Va detto che al declino progressivo dell’Azienda contribuirono diversi fattori, anche di ordine esterno, legati al mutamento generale di scenario e del mercato. Quello che qui interessa è la rilevanza delle scelte organizzative.

¹⁴ Intendiamo riferirci all’apprendimento di tipo “a ciclo doppio” (Argyris e Schon, 1998), o deutero-apprendimento (Bateson, 1972), quello cioè che produce un cambiamento anche sul piano culturale e dei valori.

significativa discrasia tra “discorsi” ufficiali, retoriche manageriali¹⁵, adesione formale alle decisioni strategiche da un lato, e prassi effettive dall’altro. Tale discrasia andava ricondotta ed era in qualche misura comprensibile solo indagando proprio il complesso rapporto tra adesione “apparente” all’organizzazione formale (strategie, ruoli definiti, discorsi ufficiali) e “densità” del livello dell’informalità (*habitus* radicati, pratiche reali, discorsi diffusi). Cercherò di seguito di esplorare alcune di queste dinamiche.

Proprio nei discorsi diffusi si poteva osservare come l’orientamento del Top Management¹⁶ avesse apparentemente attecchito segnando una sostanziale svalutazione della progettualità, che talvolta arrivava a ribaltare la storia aziendale (alcune espressioni raccolte sul campo, da voci per lo più di commerciali, sono: «*Alfa è famosa per i prodotti, non per i contenuti progettuali*» / «*Queste sono cose vecchie [riferito alla componente progettuale]: non è per questo che è conosciuto il marchio*»).

L’imperativo della centralità del prodotto e l’adesione formale a tale discorso non aveva però eliminato, stanti anche le richieste del mercato, la necessaria attenzione agli aspetti di tecnicità più complessa, garantiti dalla presenza dei pur svalutati progettisti e di competenze e saperi ancora ampiamente presenti nell’organizzazione e radicate nelle identità professionali. In sostanza, quello che *formalmente* era svalutato veniva *informalmente* e di fatto ancora largamente proposto ai Clienti, ma rischiava, così, di porsi “al di fuori” dell’attenzione strategica, senza che emergessero tempestivamente le criticità. Solo l’evidenza che gli stessi Clienti erano ancora interessati ai contenuti progettuali più che al “prodotto tecnologico innovativo” aveva, come abbiamo visto, favorito un ripensamento.

Tuttavia, tale ripensamento non aveva toccato il piano delle relazioni interne e dei rapporti di potere: tutto ciò che non aveva un carattere squisitamente commerciale e si connotava come “area tecnica” continuava a risultare comunque “opacizzato”, secondario, soggetto a depotenziamenti, deprivato di autentico valore sul piano dei ruoli e, più in generale, non riusciva a farsi discorso interlocutorio¹⁷. Non di rado le pratiche progettuali rimanevano confinate in una dimensione “tacita”, in una sorta di retrobottega connotato da una concentrazione sul “lavoro”, all’interno del quale si producevano, anche per reazione, significati e sentori spesso difficili da interpretare, proprio perché “nascosti”. Ma in questi significati si celava probabilmente la chiave attraverso la quale decifrare la complessità del cambiamento. Alcuni frammenti dialogici ci possono restituire tracce di tali significati.

«*È l’unico modo per far carriera in Alfa*¹⁸: *qui se sei un tecnico non ti vede nessuno*» è la risposta di un progettista Senior, appena promosso a un ruolo commerciale (considerato di prestigio), a uno Junior che gli chiedeva perché avesse accettato l’incarico. Quasi subito sarebbero emerse nel progettista stesso perplessità, e sensazioni di segno diverso, marcate da un lato dalla consapevolezza di «*dover solo catturare il cliente*», dall’altro da una concreta difficoltà, anche emotiva («*mi dispiace lasciare i progetti*» sono le parole utilizzate) ad abbandonare ciò che connotava il proprio percorso professionale, finendo con il mancare l’obiettivo di un

¹⁵ Sulle retoriche manageriali, sovente supportate anche da teorie alla moda proposte dalla consulenza, esiste un’ampia letteratura. Basti citare in questo caso, a titolo di esempio, gli studi di Barley, Kunda (1992), Abrahamson (1996), Brunson (1995). Quest’ultimo autore in particolare analizza i discorsi alla luce del rapporto tra chi concepisce idee e programmi e chi li deve realizzare, individuando nelle retoriche manageriali alcune delle modalità di gestione delle situazioni di discrepanza tra teorie dichiarate, decisioni e azioni, attraverso “aggiustamenti cognitivi” che permettono di riconciliare le contraddizioni.

¹⁶ Si intende qui con Top Management l’AD e i Dirigenti con maggiore potere decisionale, tenendo conto che all’interno dello stesso Management le posizioni erano diversificate.

¹⁷ Non infrequentemente venivano ascritti al budget del nuovo prodotto risultati ancora ampiamente legati alla dimensione storica e progettuale.

¹⁸ Nome fittizio.

“trasformazione” tanto improvvisa quanto improbabile. La svalutazione della componente progettuale evidente nei discorsi egemoni¹⁹ e riscontrabile anche nei percorsi di carriera («*se sei un tecnico non ti vede nessuno*»), si scontrava con le ovvie – anche se non dichiarate, talvolta nemmeno consapevoli – resistenze dei progettisti alla nuova strategia: la volontà di crescere nelle responsabilità formali e di sentirsi in linea con le strategie aziendali (che facevano leva tra l’altro sul prestigio del marchio) e con il discorso egemone entrava infatti in rotta di collisione con la propria storia professionale e la propria identità che, d’altra parte, non riuscivano a superare le retoriche svalutative proponendo una visione meno drasticamente dicotomica e più realistica anche sul piano della *people strategy*.

A volte la discrasia era apertamente dichiarata dagli stessi soggetti; si pensi alla seguente affermazione di un progettista: «*Al mio ruolo l’Azienda non dà rilievo. Le cose che facciamo [significativamente esteso ai colleghi] ci piacciono, ma sono di scarso valore... Il nostro non è un lavoro*» (conclusione che legittimava in qualche misura una minore importanza strategica e la deprivazione di prerogative decisionali). Oppure, e parallelamente, tale discrepanza poteva esprimersi nell’appartenenza a una “comunità professionale”, connotata da una cifra tecnico-progettuale e da pratiche implicite che travalicavano i confini e i ruoli organizzativi e, talvolta, ne prescindevano completamente²⁰.

Il campo, in sostanza, era popolato da forzature, ripensamenti, contraddizioni e “ripiegamenti nell’informalità”, sorta di forme di “resistenza tacita”, che rischiavano di produrre una forte distanza rispetto agli stessi discorsi “ufficiali”, alle regole dichiarate e apparentemente accolte, e allo stesso sistema dei ruoli, senza mai metterli tuttavia realmente in discussione. Si andava dalla frequente opposizione tra personale tecnico e personale commerciale – con la dedizione dei primi a un’area di sapere esclusiva, spesso gelosamente custodita e sottratta al controllo dei commerciali (con cui si creava così un doppio rapporto di dipendenza) –, a conseguenti opacità nelle gestione dei progetti, alla creazione, appunto, di forti legami “taciti” (anche con personale tecnico esterno, per es. i consulenti, come nel primo frammento citato), che sfuggivano alla visibilità del Management. Diversi e vari erano i processi talvolta “invisibili”, che sancivano però implicitamente le regole del gioco, la gestione dei margini di incertezza (Crozier, 1977), e determinavano le pratiche effettive di lavoro, rischiando – nella misura in cui non erano riconosciute né facilmente decifrabili – di mandare in corto circuito il sistema²¹.

Fino qui, è un’attenta analisi delle dinamiche in atto che può offrire l’evidenza di disposizioni contrastanti, come nel primo quadro riportato (“il Castello”). Ma per comprendere più a fondo, intercettare, se del caso “rinegoziare” un sistema di significati, una “descrizione” non è sufficiente: è necessaria *un’interpretazione dei meccanismi che li possono aver radicati nel tempo*. Ed è su questo che, come vedremo, può anche opportunamente inserirsi il ruolo del Consulente.

In questo caso, ad esempio, ci si può chiedere quali possibili motivazioni sostanziassero la scelta di un agire molto giocato, appunto, sul ripiegamento informale, su una reazione “tacita” al potere formale, o, per citare parole raccolte sul campo, “sulla negoziazione sottobanco” più che

¹⁹ Ove non era definito “perdita di tempo” il lavoro progettuale veniva svalutato attraverso l’ironia, in frasi quali: “Quante c...e che state facendo”. È significativo che alcuni progettisti avessero incorporato tale discorsività, definendo negli stessi termini il proprio lavoro.

²⁰ Significativamente queste caratteristiche (il ripiegamento nell’operatività, l’atto del coltivare), pur declinate in misura diversa, sono presenti anche nel precedente caso riportato (“Il Castello”).

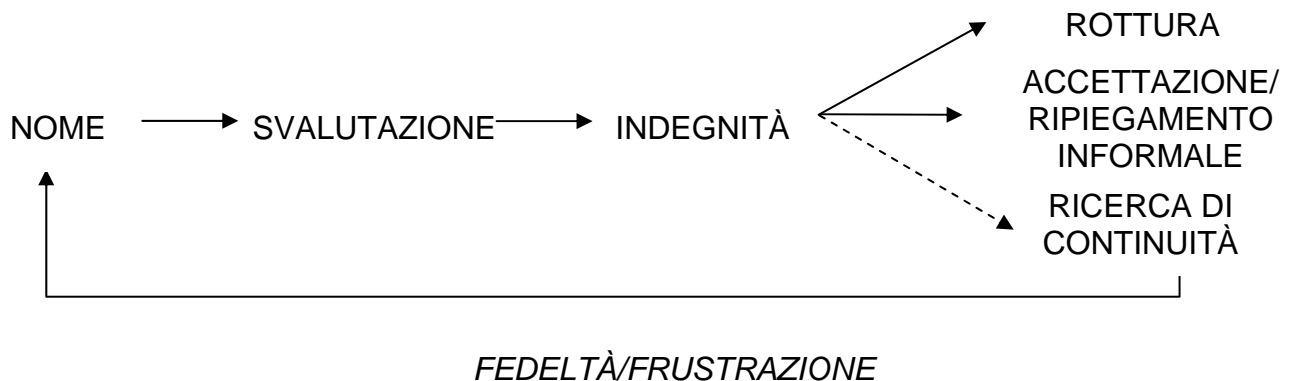
²¹ Il campo è qui forzatamente semplificato e sacrificato all’esigenza di sintesi. La storia stessa aziendale non si risolve in questo singolo processo di cambiamento, ma richiederebbe di essere esplorata nelle sue diverse fasi. In particolare, va sottolineato come diversi fossero i linguaggi e gli *habits* nelle realtà territoriali di cui l’azienda era strutturata, così come le culture di cui i soggetti erano portatori a seconda del vissuto organizzativo (per alcuni recente), delle esperienze, del ruolo ricoperto. Anche nello stesso gruppo di Management le disposizioni non erano affatto omogenee.

sulla ricerca di un confronto aperto – l’opzione “voce”, per dirla con Hirschman (1970) – tutti aspetti che rischiavano di rendere complessivamente impermeabile l’organizzazione di fronte ai segnali di declino.

Perché, in sostanza, questi *habitus*, questi ripiegamenti avevano attecchito? Che cosa li aveva “costruiti” nel tempo? Quali “discorsi”? In che rapporto erano tali disposizioni con il potere formale? Che ruolo giocava, in tutto questo, l’appartenenza organizzativa? E in che termini si esprimeva tale appartenenza a una “Civitas” (per tornare al frammento introduttivo)? Quali dunque, infine, erano i discorsi, i frames-chiave, le disposizioni, a partire dai quali costruire una strategia di cambiamento?

Dei processi di svalutazione e del peso di una certa discorsività si è detto. L’ipotesi che qui si avanza è che l’appartenenza a un’Azienda e a un nome illustre²² – percepito come un elemento distintivo rispetto all’esterno – avesse posto paternalisticamente, per così dire, l’azienda come “una realtà totalizzante, un’entità provvista di un alone di sacralità” (Malighetti, 2004) e avesse bilanciato così la tendenza, all’interno, alla svalutazione, che, per quanto frustrante, sanciva le condizioni di una permanenza organizzativa in qualche modo segnata da un’esclusività, come testimonia il primo frammento, confermato da altri discorsi diffusi²³. Una serie di “composizioni” coniugavano appartenenza al “nome”, e quindi un “rimanere” nell’organizzazione – una “Cittadinanza”, appunto –, e processi di svalutazione, dando “senso” (Weick, 1995) a una permanenza difficile ma non priva di compensazioni su un piano, tuttavia, non immediatamente visibile.

Il processo può essere schematizzato in questi termini:



Il discorso di svalutazione – se in qualche caso era stato rifiutato fino a determinare la rottura, e quindi l’ “abbandono” del nome – altre volte, come abbiamo visto, era stato da alcuni attori sociali non solo *incorporato* ed espresso nei loro discorsi, ma in molti casi sostenuto, rielaborato, “raffinato”, retroagendo all’interno del campo, e “bloccando” le possibilità di apprendimento organizzativo: in questo modo le disposizioni alla svalutazione si erano spesso rafforzate, esprimendosi nelle differenti discorsività che le connotavano²⁴. In qualche caso, soprattutto in

²² Il “nome” diviene, per così dire, “elemento mitico”, strumento tangibile ed efficace di capovolgimento delle contraddizioni ideologiche che l’uomo può interiorizzare senza sconvolgere le esigenze organizzative (Barthes, 1973). Sul rapporto tra realtà e mito ved. Mattalucci in questo numero.

²³ Molto centrati sulla retorica del “noi siamo” e sul prestigio “storico” del marchio.

²⁴ Non a caso si era prodotto, verso quegli “agenti” che di fronte a tale processo di svalutazione avevano reagito opponendovisi, fino ad interrompere il rapporto con l’Azienda (o comunque assumendo un atteggiamento critico), meccanismi di rimozione o di alterazione della realtà. «Ma ha fatto bene ad andarsene, non è questo il suo posto; troppo ... specializzato», oppure: «Se n’è andato perché qui non aveva combinato nulla» (affermazione generica, non legata a valutazioni formali). Anche di fronte a rilievi critici dall’interno, basati sulle evidenze, lo stesso meccanismo di svalutazione operava come forma di opacizzazione e rimozione dei segnali deboli.

alcune figure di maggiore anzianità aziendale, stemperava la discrasia formale/informale la “ricerca di continuità”, un ricerca sovente velleitaria e frustrante, ma che era riuscita a produrre attenuazioni della retorica dominante e parziali modifiche e ricomposizioni quantomeno a livello dell’offerta, se non sul piano della governance.

Per un altro verso, l’appartenenza ad una prestigiosa tradizione e ad una precedente posizione di *leadership* sul mercato attenuavano la progressiva situazione di strutturale debolezza (che nel tempo aveva anche comportato la perdita di risorse rilevanti), opacizzando i segnali deboli, ma componendo così in parte le possibili dissonanze cognitive²⁵.

Prendendo la forma della *loyalty* e di un’eredità illustre (per quanto svalutata nella sua sostanza), il “nome” diveniva sia garante della struttura formale e legittimazione di un preciso sistema di valori dominante in virtù di una storia comune, sia schermo protettivo di fronte all’incertezza palese che l’Azienda stava vivendo, fattore di identità esclusiva e rifugio verso le minacce esterne. L’appartenenza al nome, a una “Civitas”, di cui si era al contempo rappresentanti privilegiati ma in qualche modo mai all’altezza – stanti le attese del vertice –, assumeva così da un lato la funzione di proteggere, ma allo stesso tempo quella di confermare i processi di svalutazione.

Parallelamente le compensazioni a livello informale garantivano l’*attribuzione di significato* a una pur difficile permanenza: esprimendosi in pratiche che tuttavia – proprio per le svalutazioni cui erano soggetti – risultavano poco visibili e decifrabili.

Erano dunque, probabilmente, i *frames legati all’appartenenza* e i *discorsi di svalutazione* a giocare un ruolo forte nella costruzione di significati e nel consolidamento di alcuni *habitus*. E questo era verosimilmente il “campo” privilegiato sul quale lavorare.

Quadro 3: i viandanti

“La maggior parte della gente è altra gente”
(Oscar Wilde)



Caspar David Friedrich, *Il Viandante sul mare di nebbia*, Amburgo, Kunsthalle

²⁵ Frequente l’insistenza su risultati economici (o più in generale su numeri) sempre meno significativi ma ancora importanti.

Nel Quadro precedente La *Civitas* diventa metafora di uno spazio collettivo e unificante, fattore di identificazione nel quale si dispiegano le diverse scelte degli attori sociali, le dinamiche di potere, i contrasti che segnano la vita organizzativa nel suo percorso storico.

L'affermazione iniziale, che sancisce, attraverso la terminologia del "Civis", il confine tra appartenenza e non appartenenza, introduce un altro elemento significativo: il rapporto tra confini formali e relazioni informali che si giocano proprio lungo la linea sottile che separa la dimensione dentro/fuori. È oggi comune sentir parlare di organizzazione "aperta", dai paletti sempre più labili, i cui attori popolano un campo assai più vasto dell'organizzazione nella sua definizione formale. Tuttavia, questa dimensione di "fluidità" deve fare i conti proprio con la questione dell'identità, dell'appartenenza e delle rigidità che inevitabilmente tali concetti si portano dietro.

È dunque lecito anche in questo caso chiedersi che cosa accade in quei "territori di confine" in cui da un lato si creano relazioni importanti, pratiche di lavoro significative, ma che sovente sfuggono alla struttura formale e alla definizione "ufficiale" dei ruoli.

Sempre nel Quadro secondo abbiamo visto come l'importanza dei Consulenti andasse crescendo, così come i legami professionali che nelle pratiche si andavano costruendo. Quali sono, in situazioni come queste, non infrequenti, le conseguenze in termini di funzionamento dell'organizzazione, soprattutto se coinvolgono personale potenzialmente in grado di accedere a rilevanti ambiti di *know how*, ancorché non "interno"? Quali, in sostanza, gli elementi "taciti" in gioco? Che tipo di attribuzioni di senso comportano e che impatto possono avere?

Nel caso analizzato nel paragrafo precedente, l'appartenenza era vissuta dagli attori organizzativi come un fattore differenziante, compensatore di meccanismi di svalutazione. Ma se – sotto il profilo delle dinamiche interne – può essere evidente il meccanismo che "fonda" un *habitus*, che cosa accade invece "sui confini"? Fin qui ci si è concentrati infatti sull'attribuzione di senso alla permanenza in azienda da parte degli attori organizzativi dotati di una posizione specifica all'interno del sistema di ruoli, e sulle contraddizioni e le ambiguità che si producono a livello informale, meno sulle figure "liminari" (qui simboleggiate dai "Viandanti"), come per esempio, il personale temporaneamente presente in azienda, o presente con discontinuità: eppure, il problema del significato e della relazione con l'organizzazione formale investe – oggi più che mai – anche tali figure (Garsten, 2002). Appare tuttavia, questo, un territorio ancora inesplorato agli studi organizzativi, passibile di ulteriori riflessioni più mirate²⁶. Lascio volutamente aperta la questione, come spunto dialogico, ripromettendomi di tornarci.

La metafora del Viandante, creatura "anfibia", né dentro né fuori, rimanda anche, su un altro piano, alla figura del Consulente-Formatore che si trova in qualche misura "coinvolto" nelle dinamiche che si creano sul campo, ma nello stesso tempo rimane "di passaggio". Proprio questa connotazione introduce l'azione che il C-F si trova a svolgere.

Si può dire infatti che il C-F sia coinvolto perché nella misura in cui "entra" nel sistema di relazioni e significati, superando una visione puramente tecnica del proprio ruolo, diventa a tutti gli effetti un attore sul campo. Nel momento in cui – nella prassi progettuale – sviluppa il contatto con la complessità e con i diversi soggetti che popolano il contesto, spesso portatori di interessi e opzioni valoriali tra loro contrastanti, è impossibile egli rimanga totalmente estraneo. È, anzi, proprio tale caratteristica "di confine", liminare, che consente al C-F di porsi come "interprete" prima e facilitatore poi di un processo di cambiamento e sviluppo²⁷.

²⁶ Kunda (1992), nella sua analisi culturale di un'impresa americana IT, lascia in sospeso proprio come elemento interessante di approfondimento il confronto con le culture esterne (sempre problematico e potenzialmente in grado di "riscrivere" molti significati nella misura in cui interviene nel processo di produzione di cultura organizzativa).

²⁷ È bene distinguere questa impostazione dalla cosiddetta "osservazione partecipante" – che configura la possibilità contemporaneamente di una completa oggettività (osservazione) e empatia (partecipante) – per sottolineare piuttosto la

In questa declinazione del ruolo professionale ha poco senso la distinzione, tanto rassicurante quanto inconsistente (soprattutto quando parliamo di processi di *change management*) tra Consulente, Formatore, Docente, Educatore, Coach (Lipari, 2012)²⁸. D'altra parte, è lo stesso oggetto dell'apprendimento che non è più un sapere di tipo meramente tecnico, ma comprende una riflessione sugli elementi simbolici intrecciati e calati nei processi. E se gli interlocutori non sono solo i discenti, ma tutti gli altri attori che intervengono e sono coinvolti in un progetto di sviluppo, se è la storia organizzativa a entrare in qualche modo nel percorso di apprendimento, allora una definizione troppo rigida del ruolo di Formatore (o del Consulente) non può che risultare riduttiva. La sua dimensione è dunque ibrida, giocata sul confine, "fluida", in un rapporto di distanza organizzativa e vicinanza "di campo" rispetto sia alla Committenza sia ai Discenti e non può – pena un depauperamento del ruolo – essere risolta una volta per tutte in un senso o nell'altro.

Tale connotazione di ibridazione investe, parallelamente, anche il bagaglio di conoscenze di cui il C-F è portatore: troppe volte si tende, invece, a "parcellizzare" lo sguardo in nome delle specificità disciplinari. D'altra parte, acquisire una visione necessariamente integrata – di chi sappia comprendere e progettare contemplando il piano delle strategie, delle strutture e dei processi, dei soggetti, e dei sistemi simbolici – non significa "sommare" in un'unica figura conoscenze specialistiche, ma soprattutto possedere chiavi di lettura abbastanza ampie per decifrare dinamiche complesse e agire in un campo organizzativo, quali che siano le sfumature disciplinari e le *technicalities* specifiche. La riuscita di un progetto di sviluppo organizzativo, infatti, si gioca soprattutto sul piano del "sapere pratico", che è "tecnico" e "politico" al contempo nel caso del C-F, e ne identifica la professionalità nella capacità di interpretare – a partire da un bagaglio sufficientemente ampio ma personale – la complessità, e quindi definire, anche facendo leva se del caso sul coinvolgimento di specialisti, la strategia di intervento.

Torneremo in *Dialoghi* con altri contributi su questo aspetto: mi limito di seguito a fornire alcuni spunti ulteriori.

4. Alla ricerca del significato: strumenti di analisi e possibili ambiti di intervento

«Ma per farti capire, per consegnarti la mia vita, devo raccontarti una storia - e sono tante, così tante, le storie - storie di infanzia, storie di scuola, di amore, di matrimonio, di morte ecc. ecc. Nessuna è vera. Eppure, come bambini ci raccontiamo delle storie, e per adornarle inventiamo queste belle frasi, ridicole, sgargianti».

(Virginia Woolf, "Le onde")

Come abbiamo visto, nel primo quadro riportato è stato possibile (come vedremo di seguito) un esito "aperto", proprio per un repentino riconoscimento di alcune dinamiche (anche nel "castello" l'appartenenza assumeva una connotazione ambigua). Nel secondo caso descritto (la Città) un ripensamento più ampio si è rivelato maggiormente complesso: è mancata,

caratteristica di presenza sul campo, appunto, del C-F (presenza che può anche essere sospetta, disturbante) come interprete, e quindi portatore di una visione soggettiva.

²⁸ A queste definizioni e una loro problematizzazione sarà, tra gli altri temi, dedicato il Monografico 2013. Per una recensione al testo di Lipari, ved., in questo numero, Zanardo.

probabilmente, la consapevolezza dell'*importanza simbolica* – ma dai risvolti estremamente rilevanti sul piano delle pratiche - di ciò che si produce “oltre l'organizzazione apparente”, in conseguenza di una tensione tra identità dei soggetti e legame con la dimensione formale, vissuto aziendale e discorsività diffusa.

In entrambi gli esempi sopra riportati, risulta comunque chiara l'importanza di cogliere ciò che va “oltre” le carte e le disposizioni formali, e di comprendere *il senso* che i soggetti, nell'agire concreto e quotidiano, vi attribuiscono. Solo “inserendosi” infatti in tale sistema di senso, negoziandone con i soggetti il significato, è possibile parlare di sviluppo organizzativo o di gestione di un processo di cambiamento che sia davvero tale (e non implichi quindi la totale “rifondazione” di un'azienda o, all'opposto, l'illusione che il cambiamento avvenga per editto).

Più in generale, possiamo affermare che l'attenzione al piano informale, e soprattutto la capacità di coglierne i meccanismi, è una fondamentale competenza gestionale e di governo della complessità. Non è tuttavia semplice analizzare i significati impliciti, le prassi informali e le ragioni, le modalità con cui si formano e le dinamiche che le caratterizzano²⁹: in questo processo si inserisce il ruolo che abbiamo definito “anfibia”, “liminare”, del Consulente-Formatore, che, con opportune categorie di interpretazione, può fornire un utile supporto da un diverso e meno direttamente coinvolto punto di vista.

Gli strumenti possibili di analisi sono eminentemente *qualitativi* e *interpretativi* (quindi va abbandonata l'illusione di una impossibile oggettività e neutralità³⁰), e fanno riferimento alla pratica etnografica. L'intervista, i *focus group*, e l'osservazione sul campo di eventi significativi (ad es. riunioni) sono i mezzi di indagine privilegiati. Talvolta possono risultare utili – come nel primo caso riportato – sollecitazioni di tipo analogico, attraverso l'utilizzo di immagini e metafore (che siano da interpretare o da costruire) che possono far emergere importanti “tracce di significato”.

Una particolare attenzione in questo processo deve essere rivolta a due aspetti:

- la storia aziendale e gli eventi chiave che l'hanno connotata: una cultura, un sistema di significati si produce infatti “storicamente”: è dunque fondamentale capire la storia di un'azienda, confrontarla con le percezioni dei soggetti e l'evoluzione nel tempo.
- il linguaggio, le forme discorsive, le espressioni e i comportamenti “significativi”, cercando di scoprire e ricostruire i *livelli di significato non espliciti*³¹ e collocandoli nel contesto. Per esempio, la metafora del “civis” riportata nel primo frammento può essere considerata un'espressione *densa di significato*, ma tale significato può essere interpretato, diventa “comprensibile” solo all'interno di un contesto e alla luce di altri linguaggi e altri significati che concorrono a definire il quadro generale.

²⁹ Oltretutto è difficile adottare standard di buona organizzazione che consentano di capire quando si è in una situazione fisiologica o patologica di compromesso tra livello formale e informale.

³⁰ Il che non significa abbandono all'arbitrarietà. L'interpretazione in quanto tale si differenzia sempre dal puro resoconto che ci giunge dagli attori sul campo. “La forza dell'interpretazione risiede nello scarto che consente all'analista di costruire il senso” (Malighetti a proposito del metodo interpretativo di Geertz, in Fabietti, Malighetti, Matera, 2002, p. 76).

³¹ È quella che Geertz definisce “thick description”, “descrizione densa”. Rappresenta la ricerca di un contesto, «qualcosa entro cui eventi sociali, comportamenti, istituzioni, processi, possano essere intelligibilmente, cioè densamente, descritti» (Geertz, 1987, p. 46). L'antropologo espone il significato dell'analisi etnografica “densa” mettendo a confronto i *tic* involontari con gli ammiccamenti: i primi sono semplice comportamento, mentre i secondi sono comportamento significativo, l'oggetto specifico dell'etnografia (Geertz, 1988, pp. 42-3). Per un osservatore esterno i due comportamenti non hanno apparentemente differenze. È solo rifacendosi alla prospettiva del soggetto che compie l'azione e ricostruendo il contesto che se ne può cogliere il significato.

Naturalmente, come già ho avuto modo di sottolineare in un altro contributo, non si può considerare l'approccio culturale come qualcosa a se stante rispetto all'analisi organizzativa *tout court*. Se le dinamiche di attribuzione di senso non sono puramente riconducibili in termini di causa-effetto alle scelte strategiche e di *governance*, neppure sono facilmente da esse scindibili: la declinazione della *vision*, le strutture, il sistema di ruoli e la *people strategy* si intrecciano con le costruzioni progressive dei soggetti, con le loro scelte, in un costante lavoro di elaborazioni contrapposte di significati, di retoriche, di linguaggi che si riversano nelle pratiche professionali. È in tali processi e dinamiche – nella capacità di coglierle, trasmetterle, e, da parte del Management, gestirle e tenerne conto nel definire un sistema di governo – che si collocano i destini complessivi di un'organizzazione e le possibilità di "cambiamento"³².

Sul piano delle possibili azioni rimando al contributo già pubblicato in un altro numero di Dialoghi (Sarati, 2010). Mi limito qui a ribadire alcuni aspetti.

Come ho già argomentato, è una tentazione forte e ricorrente pensare di risolvere la questione sul piano o del ridisegno dei ruoli e dei processi (certamente operazione opportuna, da valutare caso per caso), o, per altri versi, sul fronte della trasmissione – anche ampiamente veicolata da strumenti "attivi" di formazione (ved. su questo l'ambiguità del concetto di *action learning*, Mattalucci, 2010) – di saperi e conoscenze "tecniche" a supporto dei processi di delega, di assunzione di decisioni, e in generale di un più consistente agire manageriale.

Ma attivare e mantenere vivi processi di apprendimento organizzativo, o gestire un percorso di cambiamento, è assai più delicato e difficile, e da questo deriva l'insufficienza di strumenti di intervento puramente tecnici o ingenuamente deterministici.

Per esempio, nel primo caso riportato (il "Castello"), la strategia di intervento ha previsto un'azione su più livelli, alcuni dei quali hanno previsto diversi sviluppi nel corso del progetto, stanti le esigenze di volta in volta emergenti:

- quello della ridefinizione formale delle responsabilità di ruolo, dei processi di valutazione delle performance e delle competenze e del sistema di incentivazione
- quello, assai più delicato e complesso, della rinegoziazione dei sistemi di senso radicati, attraverso un confronto continuo nel Gruppo di Management, con il coinvolgimento dell'AD (e, in alcuni momenti, anche di Manager della Holding), sui processi decisionali, il funzionamento e il ruolo del Gruppo di Management, le modalità di confronto interne al gruppo, i meccanismi di delega, gli stili gestionali, i processi di comunicazione e valutazione, etc.
- quello dei soggetti, con particolare attenzione allo sviluppo di alcune capacità chiave nella conduzione del processo di cambiamento che ai Manager era richiesto di mettere in atto, attraverso opportune sessioni di *coaching* individuale.

In un contesto del genere – e questo può valere in generale, anche prendendo in considerazione il secondo caso (la "Città") – sposare una concezione forte di progettabilità organizzativa può risultare fuorviante. Proprio perché coinvolge tutti questi piani, e tocca le differenti identità (soggettive e organizzative), veicolare processi di cambiamento è un percorso che evolve nel tempo: si confronta con i soggetti, con le loro reazioni, resistenze, mosse, mai completamente prevedibili né, soprattutto, sempre esplicite³³ (e quindi non facilmente riconoscibili),

³² Il termine non è appropriato, giacché le organizzazioni comunque si modificano nel tempo. Meglio sarebbe parlare di "cambiamento costruttivo".

³³ Ed è qui che si fa urgente la questione del rapporto tra organizzazione formale e informale e di come l'area dell'informalità sia caratterizzata da una "densità culturale" – non priva di forti ripercussioni pratiche, appunto –, per il

in una continua ridefinizione delle forze in campo e delle regole che lo governano. Centro dell'attenzione diventano i contrasti, le tensioni, la rielaborazione dei significati e del sistema di simboli e il legame con l'identità dei soggetti: un progetto di cambiamento si colloca all'interno della storia organizzativa e con tale storia interagisce necessariamente in una direzione tuttavia che vuole essere di scarto, rispetto a *frame* consolidati, radicati nelle pratiche dei soggetti, ma non più funzionali rispetto agli obiettivi strategici che si vogliono perseguire o anche semplicemente alla stessa sopravvivenza dell'organizzazione.

Questa è anche la ragione per cui è difficile trovarsi concordi con una visione ingegneristica: nell'approcciare la questione del cambiamento occorre accettare l'idea che «un'organizzazione si struttura (o si modifica) nel tempo per effetto delle motivazioni, delle spinte, delle aspirazioni, delle iniziative, in una parola, dei "giochi" dei vari attori» (Matalucci, 2004; Crozier, Friedberg, 1977:). Dunque si tratta di un "processo sociale" che va gestito, mai lineare, spesso imprevedibile: è in tale "campo di forze" che si dispiega – in qualche modo divenendone parte, come abbiamo detto, ma al contempo rimanendone relativamente distante per declinarsi in una sorta di liminarietà, appunto, in cui le definizioni del ruolo sfumano –, l'azione del Consulente/Formatore, se, come già altrove è stato ampiamente argomentato (Matalucci, Sarati, 2011), va oltre un sapere eminentemente tecnico per farsi interprete e co-gestore del processo di sviluppo organizzativo, oltre i rigidi steccati e le resistenze che talvolta si frappongono alla costruzione di una visione ampia.

Bibliografia

- Abrahamson E. (1996), *Management Fashion*, in *Academy of Management Review*, Vol. 16 (1996), pp. 254-285.
- Argyris C., Schön D.A. (1996), *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*, Addison Wesley, Reading Mass.; trad. it.: *Apprendimento Organizzativo*, Milano, Guerini e Associati, 1998.
- Bateson G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, Chandler Publishing Company; trad. it. *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi, 1976.
- Brunsson N. (1995), *Idee e azioni: la giustificazione e l'ipocrisia come alternative al controllo*, in Bacharach S.B., Gagliardi P., Mundell B., a cura di, *Il pensiero organizzativo europeo*, Milano, Guerini e Associati, pp. 257-284.
- Albert S., Whetten D. A. (1985), *Organizational Identity*, in Cummings L.L., Staw B.M. (eds), *Research in Organizational Behaviour*, JAI Press, Greenwich (CT), vol. 7, pp. 263-295.
- Barley S., Kunda G. (1992), *Design and devotion: Surges in rational and normative ideologies of control in managerial discourse*, in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22 (1992), No.3, pp.1-24.
- Berg P.O. (1985), *Organization change as a symbolic transformation process*, in Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., Martin J. (a cura di), *Organizational culture*, Beverly Hills, Ca. Sage Publications.
- Barthes R. (1973), *Mythologies*, St. Albans, Granada Publishing; trad. it.: *Miti d'oggi*, Torino, Einaudi, 1974.
- Bourdieu P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique précédé de Trois études d'ethnologie Kabyle*, Editions du Seuil, trad. it. *Per una teoria della pratica, con tre studi di etnologia Cabila*, Milano, Raffaello Cortina, 2003.

facile ripiegamento nell'informalità che i soggetti sovente oppongono (come difesa della propria identità professionale o espressione di spazio di libertà ritagliabile negli anfratti dell'organizzazione reale).

- Butera F. (1976), *Organizzazione reale e sapienza organizzativa operaia*, Introduzione a D'Andrea R., *Scienza operaia e organizzazione del lavoro. Cultura, professionalità e potere dei gruppi operai di fronte al processo produttivo*, Venezia, Marsilio.
- Butera F. (1984), *L'orologio e l'organismo: Il cambiamento organizzativo nella grande impresa in Italia: cultura industriale, conflitto, adattamento e nuove tecnologie*; F. Angeli, Milano.
- Cross R., Prusak L. (2002), "The People Who Make Organizations Go—or Stop", *Harvard Business Review*, June 1, 2002.
- Rown M.E. (1969), "Identification, Some Conditions of Organizational Involvement", in *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil; trad. it.: *Attore sociale e sistema*, Milano, Etas, 1978.
- Fabietti U., Malighetti R., Matera V. (2002), *Dal tribale al globale, Introduzione all'antropologia*, Milano, Bruno Mondadori.
- Garsten C. (2002), *Ai margini e sotto pressione. I lavoratori temporanei come soggetti liminali nelle organizzazioni flessibili*, in Lodigiani R., Martinelli M. (a cura di), *Dentro e oltre i post-fordismi: impresa e lavoro in mutamento tra analisi teorica e ricerca empirica*, Milano, Vita e pensiero.
- Geertz C. (1973), *The interpretation of Cultures*, New York; trad. it.: *Interpretazione di Culture*, Bologna, 1987.
- Geertz C. (1983), *Further Essays in Interpretive Anthropology*, New York, Basic Books; trad. it.: *Antropologia interpretativa*, Bologna, Il Mulino, 1988.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley, University of California Press; trad. it.: *La costituzione della società. Lineamenti della teoria della strutturazione*, Milano, Edizioni di Comunità, 1990.
- Goldsmith M., Katzenbach J. (2007), "Navigating the 'Informal' Organization", *BusinessWeek*, February 14, 2007.
- Gouldner A. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, Illinois, The Free Press.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Krackhardt D., Hanson J.R. (1993), "Informal Networks: The Company Behind the Chart", *Harvard Business Review*, July 1, 1993.
- Kunda G. (1992), *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, Temple University; trad. it.: *L'ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, Torino, Edizioni di Comunità, 2000.
- Lipari D. (2012), *Formatori. Etnografia di un arcipelago professionale*, Milano, Franco Angeli.
- Malighetti R. (2004), *Le magie della cultura*, in *Sviluppo e Organizzazione*, gennaio-febbraio 2004, n° 201, pp. 26-27.
- Mattalucci L., "Formazione esperienziale e processi riflessivi", *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, 1, 2011, pp. 7-18.
- Mattalucci L. (2004), *Progettazione d'istituto: strategie, strutture, modelli di sviluppo organizzativo*, materiale inedito.
- Mattalucci L., Sarati E., "La cultura della formazione nel panorama aziendale: elementi di criticità, best practice e riflessioni possibili", *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, 1, 2011, pp. 6-29.
- Mayo E. (1949): *The social problems of an industrial civilization*, London, Routledge and Kegan Paul; trad. it.: *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Torino, Utet, 1969.
- Merton R.K. (1949, ed rev. 1968), *Social Theory and Social Structure*, New York, The Free Press; trad. it.: *Teoria e struttura sociale*, Bologna, Il Mulino, 1970.

- Morgan J. (2012), *The Collaborative Organization. A Strategic Guide to Solving Your Internal Business Challenges Using Emerging Social and Collaborative Tools*, New York, McGraw Hill.
- Nonaka I. (1991), "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, 69 (6 Nov–Dec), pp. 96-104.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
- Sarati E., "Cultura, identità e cambiamento. Una chiave di lettura per l'analisi delle organizzazioni e per l'azione del consulente-formatore", in *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, 1, 2010, pp. 39-54.
- Schnake M. (1991), "Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda", *Human relations*, 44, 735-759.
- Somech A. (2004), "Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: the relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sept. consultabile in www.findarticles.com.
- Teruzzi T. (2011), "L'immaginario in aula: strumento didattico e trasformativo", in *Dialoghi. Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, 1, 2011, pp. 30-40.
- Vino A. (2001), *Sapere pratico*, Milano, Guerini e Associati.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage; trad. it.: *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Raffaello Cortina, 1997.
- Wenger E., McDermott R., Synder R. (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge – Seven Principles for Cultivating Communities of Practice*, Boston, Harvard Business School Press.