

Artefatti simbolici e cambiamento organizzativo

Gabriele Qualizza

ABSTRACT

Superando i limiti insiti nel concetto di “corporate culture”, l’attenzione per gli artefatti simbolici pone le premesse per una visione dinamica dell’organizzazione. I simboli evocano infatti una struttura di significati sempre aperta, mai definitivamente conclusa, capace di congiungere, per il tramite dell’immaginazione, il principio di realtà al progetto del domani.

PAROLE CHIAVE:

CORPORATE CULTURE,
ARTEFATTI SIMBOLICI,
ESTETICA ORGANIZZATIVA,
COMUNICAZIONE, CAMBIAMENTO

1. L’IMPATTO DEI FATTORI SOFT NELL’AMBITO DEGLI STUDI ORGANIZZATIVI

Gli studi organizzativi si sono caratterizzati negli ultimi trent’anni per un crescente interesse nei confronti degli approcci soft, in contrapposizione agli approcci hard adottati nel passato: di conseguenza, il rilievo tradizionalmente accordato alla struttura sociale, alla tecnologia, all’ambiente e alla strategia ha ceduto il passo ad una maggiore attenzione per le risorse espressive e simboliche di cui ogni organizzazione dispone¹.

Alla base di questa svolta si possono identificare due motivazioni:

- innanzitutto, la crescente insofferenza degli studiosi per gli orientamenti contingenti, che nel corso degli anni Sessanta e Settanta erano diventati il paradigma dominante, facendo proliferare le ricerche volte

¹ Il dibattito sul tema della cultura organizzativa prende le mosse da un articolo di Pettigrew, pubblicato nel 1979. Cfr. A.M. Pettigrew, *On studying organizational cultures*, in “Administrative Science Quarterly”, n. 24 (1979), pp. 570-581.

ad accertare con metodi quantitativi sempre più sofisticati le connessioni “dure” e necessitate tra tecnologia e turbolenze ambientali, dimensioni e strutture². Nel mentre cresceva la precisione e la mole dei dati raccolti, sembravano progressivamente attenuarsi la significatività e la forza concettuale di tali ricerche, che oltretutto finivano per disconoscere la rilevanza della soggettività umana nella vita delle organizzazioni: si avvertiva dunque l’esigenza di tornare a studiare temi troppo a lungo trascurati, come le scelte strategiche del management, la cultura, le idee, i progetti, le esperienze delle persone, il senso che i soggetti attribuiscono al proprio agire. Questa esigenza si saldava con il crescente interesse per i filoni di ricerca dell’antropologia culturale e dell’etnografia, fino ad allora considerati estranei al discorso organizzativo;

- in secondo luogo, il desiderio dei manager e degli studiosi di organizzazione di trovare una chiave interpretativa per spiegare la competitività del modello di produzione

² G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, 2002, pp. 392-397.

giapponese: le soluzioni gestionali adottate dalle imprese del Sol levante (kanban e just in time, kaizen, circoli di qualità, simultaneous engineering, azienda orizzontale, etc.) sembravano trovare il loro punto di forza nel concetto di “azienda comunità”, basata sul coinvolgimento e sulla responsabilizzazione delle risorse umane, a partire dalla condivisione del medesimo linguaggio e della medesima cultura a tutti i livelli dell’organizzazione.

Superata la fase degli ingenui entusiasmi, la tensione per il tema della cultura si è mantenuta costantemente elevata, anche in connessione con le molteplici – e talvolta indecifrabili – traiettorie che contrassegnano la transizione dal fordismo al postfordismo.

Il dibattito è alimentato da due ordini di esigenze: da un lato, un genuino interesse teorico, nato nel contesto della comunità scientifica degli studiosi di organizzazione, mossi dal desiderio di sperimentare nuove direzioni di ricerca e nuove metodologie d’indagine; dall’altro lato, un interesse molto più concreto per le immediate ricadute applicative della conoscenza organizzativa, un’istanza che viene dal mondo manageriale, suggestionato dall’idea che una “forte cultura” possa trasformarsi in un più evoluto strumento di gestione, sostituendo le tradizionali forme di controllo coercitivo e remunerativo con sottili e raffinati meccanismi di controllo normativo³.

Il risultato è che il tema della cultura organizzativa diventa un crocevia, un luogo d’incontro e di confronto tra istanze e motivazioni diverse, dove la riflessione teorica si confonde a volte con le “istruzioni per l’uso”. Anche una rapida occhiata agli scaffali delle librerie dedicati a questi temi restituisce la fotografia di un territorio in continua “ebollizione”, certamente molto vivo e dinamico, ma nel quale l’entusiasmo acritico – e a volte improvvisato – di intere legioni di professionisti e consulenti rischia di togliere spazio alla riflessione critica e al contributo meditato.

Ci proponiamo dunque di offrire una chiave di lettura per la comprensione di questi temi, introducendo alcune indicazioni relative ai

3 P. Gagliardi, “Introduzione” a G. Kunda, *L’ingegneria della cultura*, trad. di E. Recchia, Torino, 2000, pp. VII-XV.

percorsi di studio emergenti. Si segnala infatti un progressivo spostamento del focus dell’attenzione, sempre meno concentrata sui problemi di coerenza interna e integrazione della corporate culture, e sempre più orientata ad esaminare l’interazione tra gli artefatti organizzativi e i loro fruitori nel contesto di esperienze d’uso concrete. Da ciò deriva il crescente interesse per la struttura fisica degli ambienti di lavoro, non più intesa come mero contenitore e “quinta di palcoscenico”, ma come elemento chiave per la comprensione delle dinamiche organizzative⁴.

2. DUE DIVERSE PROSPETTIVE

Come notano Alvesson e Berg, autori di una ponderosa rassegna della letteratura dedicata a questo tema, il concetto di cultura racchiude due significati potenzialmente contraddittori: per un verso, può essere intesa come elemento di ordine, capace di introdurre stabilizzazione e controllo nella realtà sociale; per un altro verso, può essere associata al significato originario di coltivazione (dal latino “colere”), sottolineandone il potenziale evolutivo, in quanto «forza trainante dello sviluppo sociale»⁵.

In coerenza con la duplice valenza semantica

4 L’attenzione per questi temi ha condotto allo sviluppo di specifici indirizzi di ricerca, designati con l’etichetta di *workplace studies* e caratterizzati da una forte attenzione per le componenti estetiche della vita organizzativa. Cfr. P. Gagliardi (a cura di), *Symbols and artifacts. Views of the corporate landscape*, Berlin-New York, 1990; Id., “Exploring the aesthetic side of organizational life”, in S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord (a cura di), *Handbook of organization studies*, London, 1996, pp. 565-580; A. Strati, *Aesthetic understanding of organizational life*, in “Academy of management review”, n. 17 (1992), pp. 568-581; L. Biggiero, “Lo spazio”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol. 2, *La progettazione organizzativa*, Milano, 1997, pp. 113-133; F. Carmagnola, “L’estetica”, in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol. 2, *La progettazione organizzativa*, cit., pp. 357-380; S. Linstead, H. Höpfl (a cura di), *The Aesthetics of Organization*, London, 2000; M. Barone, A. Fontana, “Ambiente e people caring. Per un’ecologia del lavoro”, in G. Del Mare (a cura di), *Prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo*, Milano, 2005; A. Strati, *Estetica e organizzazione*, Milano, 2008.

5 M. Alvesson, P.O. Berg, *L’organizzazione e i suoi simboli*, trad. di M. Colombo, Milano, 1993, p. 78.

del termine, il dibattito su questo tema ha visto l'emergere di due diversi filoni di studio⁶, di due distinte "sottoculture", che utilizzano differenti regimi discorsivi, uno "culturalista", fin da subito orientato alla pratica professionale, l'altro "simbolico - interpretativo", almeno in origine più legato al mondo accademico⁷.

2.1. L'APPROCCIO CULTURALISTA

Il primo approccio, di impronta funzionalista, sottende un evidente modello causale, fondato sull'ipotesi che l'integrazione sociale garantita dal riferimento ad una cultura condivisa si traduca in sostanziali incrementi di rendimento e di produttività⁸. Il presupposto implicito è che per ogni organizzazione sia possibile identificare una cultura, che dunque può essere portata alla luce e "obiettivata", per essere descritta, valutata e consapevolmente manipolata dal management. A partire da questo assunto, si fa strada l'idea che gestire

6 Cfr. S.R. Barley, G.W. Meyer, D.C. Gash, *Cultures of culture: academics, practitioners and the pragmatics of normative control*, in "Administrative Science Quarterly", n. 33 (1988), pp. 24-60.

7 P. Gagliardi, "Il movimento culturale verso l'istituzionalizzazione", in Id. (a cura di), *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, nuova ed. aggiornata Torino, 1995, pp. 23-30, p. 25. Tra i due approcci si è alla fine consolidata la posizione intermedia dei "pragmatisti-accademici", sulla quale convergono studiosi di entrambi gli orientamenti, interessanti alla fertilizzazione incrociata tra teoria e pratica organizzativa. Cfr. P. Gagliardi, M. Monaci, "La cultura", in G. Costa, R. Nacamulli (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol. 2, *La progettazione organizzativa*, cit., pp. 189-226, p. 191.

8 Un'impostazione di questo tipo si può trovare, ad esempio, nel best seller di Th.J. Peters, R.H. Waterman, *Alla ricerca dell'eccellenza*, trad. di E. Angelini, E. Ferrara e G. Salinas, Milano, 1984. Altri collegano la condivisione dei valori all'idea del *clan*, una forma di governo delle transazioni, che si rivela più efficace per fronteggiare situazioni ambigue e complesse: cfr. A. Wilkins, W. Ouchi, *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*, in "Administrative Science Quarterly", n. 24 (1983), pp. 468-481. Ad un approccio culturalista sono chiaramente riconducibili - pur con gli opportuni distinguo - anche gli scritti di Edgar Schein e di Pasquale Gagliardi, che certamente sottendono uno sguardo più attento e più articolato, non appiattito sulle logiche manageriali.

un'azienda non significhi soltanto occuparsi di pianificazione e strategia, ma anche sviluppare l'identità dell'organizzazione.

In questa prospettiva, la "cultura" si propone come "collante", strumento per creare coesione e ordine sociale⁹. Il risultato è una forma di meta-management, che punta a influenzare i membri dell'organizzazione mediante valori, norme, opinioni e atteggiamenti. Non a caso, il concetto di *commitment*, uno dei più utilizzati nell'ambito della gestione delle risorse umane, soppianta gradualmente quello di motivazione: mentre quest'ultimo è legato a sistemi di remunerazione che fanno esclusivo riferimento ai compiti svolti, la nozione di *commitment* presuppone l'identificazione con il sistema di norme e di valori sostenuti dall'impresa¹⁰. Come notano Alvesson e Berg,

ormai non basta più che un dipendente svolga il compito che gli è stato assegnato o che obbedisca agli ordini, occorre che "creda" nell'azienda e in tutto ciò che l'azienda rappresenta, che "senta" quello che sta facendo¹¹.

Più in generale, l'attività di ricerca degli studiosi orientati alla pratica professionale è caratterizzata da un prevalente «interesse tecnico al controllo del mondo sociale, alla generalizzazione e alla predittività»¹². Un interesse che presuppone come base un'epistemologia positivista, sostanziata nel distacco scientifico dall'oggetto di studio e nella preferenza accordata a metodologie quantitative - questionari e sondaggi - con l'obiettivo di acquisire conoscenze di carattere generale, che possano essere applicate in contesti diversi¹³.

Il punto di forza di questo approccio è lo sviluppo di una visione globale dell'organizzazione, intesa come totalità, all'interno della quale la cultura si dimostra in grado di spiegare una serie di comportamenti che non derivano direttamente dalla struttura, dal "chi

9 M. Alvesson, P.O. Berg, *L'organizzazione e i suoi simboli*, cit., p. 145.

10 *Op.cit.*, p. 148.

11 *Op.cit.*, p. 166.

12 P. Gagliardi, "Il movimento culturale verso l'istituzionalizzazione", cit., p. 26.

13 M.J. Hatch, *Teoria dell'organizzazione*, trad. di A. Visentin, Bologna, 1999, p. 226.

fa che cosa”¹⁴. Come notano Alvesson e Berg,

Il maggior vantaggio del concetto di cultura organizzativa consiste nel fatto che ci permette di trattare i sistemi sociali più importanti come sistemi collettivi – e non come semplici aggregazioni di caratteristiche o azioni individuali¹⁵.

Quanti si riconoscono in questo filone sottolineano pertanto gli aspetti integratori e il carattere olistico del nuovo paradigma: come spiega Gagliardi, «la cultura rappresenta la chiave unitaria di attribuzione di senso sia agli aspetti cosiddetti informali che agli aspetti cosiddetti formali dell’organizzazione reale»¹⁶. Anche se è vero che in questa prospettiva si riscontra un’oscillazione tra quanti intendono la cultura come una semplice variabile, cioè come una caratteristica, un “fattore di contingenza”, un *avere* da utilizzare per migliorare le prestazioni organizzative, e quanti vedono la cultura come un modo di essere dell’organizzazione, una condizione costitutiva con cui fare i conti¹⁷, l’obiettivo comune a quanti si richiamano a questo indirizzo di studi rimane quello di identificare le norme base utilizzate da una collettività, la *forma sottostante* alla molteplicità di manifestazioni in cui un’organizzazione si esprime. Cambiano le intonazioni e gli accenti, ma la cultura ha sempre a che fare con un nucleo fondante, e oggettivamente dato, di premesse, priorità, significati e valori comuni, principi cognitivi (Schein), conoscenze prescientifiche e mitiche (Gagliardi), che i membri dell’organizzazione sono portati ad

14 M. Ferrante, S. Zan, *Il fenomeno organizzativo*, Roma, 1994, p. 103.

15 M. Alvesson, P.O. Berg, *L’organizzazione e i suoi simboli*, cit., p. 64.

16 P. Gagliardi, “Teoria dell’organizzazione e analisi culturale”, in Id. (a cura di), *Le imprese come culture*, cit., pp. 3-22, p. 17.

17 Cfr. L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, in “Administrative science quarterly”, n. 3 (1983), pp. 339-358.

Non è una differenza di poco conto, perché trattare la cultura come una “variabile” organizzativa, e non come chiave unitaria di attribuzione di senso, significa presupporre che al di là della cultura esista una razionalità tecnica oggettiva, che prescinde da ogni considerazione di valore ed esclude per principio che la stessa razionalità tecnica possa essere, a sua volta, culturalmente determinata. P. Gagliardi, “Il movimento culturale verso l’istituzionalizzazione”, cit., p. 27.

accettare come indiscutibili.

Consideriamo la definizione di Schein. Egli intende la cultura come

l’insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a questi problemi¹⁸.

In questa definizione si segnala innanzitutto l’accento posto sull’esistenza di un gruppo stabile, che in virtù di un processo di apprendimento organizzativo ha imparato a dare risposte efficaci alle sfide, tanto interne quanto esterne, che si è trovato ad affrontare. L’insieme di queste risposte viene interiorizzato da tutti i membri dell’organizzazione e trasmesso ai nuovi entrati attraverso i processi di socializzazione. Alla luce di questa definizione, la cultura non può essere confusa con gli schemi comportamentali attraverso i quali essa si esprime: «la cultura non è visibile; visibili sono le sue manifestazioni»¹⁹. La cultura si articola infatti in una pluralità di livelli - *artefatti, norme e valori dichiarati, credenze e assunti di base* – ove i primi due sono da intendersi come semplici “emanazioni” del terzo. Più precisamente:

- gli *artefatti* rappresentano le espressioni visibili, tangibili e udibili – anche se spesso non decifrabili - della cultura. Essi comprendono oggetti fisici, espressioni verbali e manifestazioni comportamentali;
- i *valori dichiarati* definiscono ciò che sta a cuore ai membri di un’organizzazione e costituiscono la base del giudizio riguardo ciò che è giusto o sbagliato. Strettamente collegate ai valori, le *norme* permettono ai membri di una cultura di sapere che tipo di comportamento ci si aspetta da loro in una determinata situazione, specificando che cosa bisogna fare per essere considerati normali o anormali²⁰;

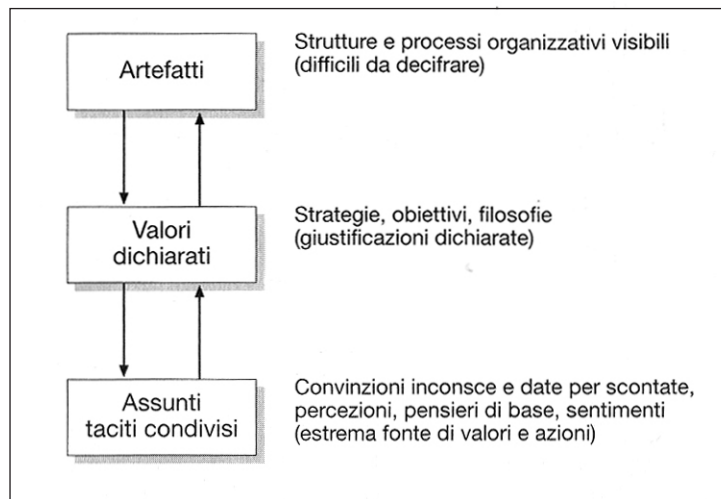
18 E. Schein, “Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa”, in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture*, cit., pp. 395-415, p. 397.

19 E. Schein, *Cultura d’azienda e leadership*, Milano, 1990, p. 35.

20 Possiamo attribuire a questo livello i documenti in cui le organizzazioni giustificano la propria ragion d’es-

• le credenze e gli assunti fondamentali costituiscono la base della cultura di un'organizzazione. Convinzioni inconscie e date per scontate, percezioni, pensieri di base, sentimenti: nel loro insieme rappresentano ciò che i membri di una cultura considerano come verità indiscussa e condivisa, anche se spesso accettata in modo inconsapevole²¹.

Fig. 1 - Livelli di cultura secondo Schein



Come si evince da questo schema, l'attenzione degli studiosi di impronta manageriale può estendersi anche alle componenti espressive, simboliche ed emozionali, che però ricevono significato, solo nella misura in cui si raccordano al

nucleo fondante di una specifica cultura. In questo senso, gli artefatti simbolici (es.: architettura degli edifici, logo e identità visiva, cerimonie e rituali, racconti, ecc.) non sono in grado, in quanto tali, di introdurre nuovi

sere e il proprio operato: *guidebooks* con esplicitazione di *vision*, *mission* e *key values*, dichiarazioni relative a strategie, obiettivi e filosofie. Nel loro insieme queste enunciazioni alimentano un vasto repertorio di materiali e di strumenti, solitamente utilizzati per la comunicazione istituzionale con gli *stakeholders*, cioè con i "portatori di interesse" nei confronti dell'organizzazione: si tratta di un pubblico assai vasto, che comprende azionisti, banche, analisti finanziari, giornalisti economici, fornitori, sindacati, autorità politiche, pubblica amministrazione, clienti e dipendenti, ecc. Cfr. T. Muzi Falconi, "Le relazioni pubbliche", in G.P. Fabris (a cura di), *La comunicazione d'impresa*, Milano, 2003, pp. 65-88.

21 Credenze ed assunti rispondono a problemi di senso fondamentali: riguardano i rapporti del genere umano con l'ambiente, la natura dell'uomo, la natura delle relazioni umane, la natura della realtà e della verità, il rapporto degli esseri umani con il tempo e con lo spazio. Rappresentano, per così dire, l'aria che si respira all'interno di un'organizzazione: essi offrono senso e significato alla vita delle persone, orientando i comportamenti quotidiani. Cfr. E. Schein, *Culture d'impresa*, trad. di G. Picco, Milano, 2000, pp. 52-60.

significati e nuove comprensioni della realtà all'interno di un determinato contesto organizzativo, in quanto le loro capacità espressive restano sempre subordinate all'unità inscindibile del paradigma culturale adottato dall'impresa. L'imperativo è insomma la coerenza. Eventuali discrepanze tra gli artefatti e i valori vengono diagnosticate come "sintomi" di un disagio più profondo, che vede in conflitto

dimensione manifesta e dimensione latente della cultura organizzativa: una situazione che richiede un intervento "terapeutico", volto a riassorbire in un quadro omogeneo ed unitario le note dissonanti e gli elementi di attrito²².

In base a queste indicazioni, si intuisce che non è del

tutto estranea agli studiosi orientati alla pratica professionale un'ideologia "conservatrice", tesa a difendere lo *status quo* e a proteggere gli interessi della proprietà e del management²³. Tale ideologia si manifesta a due diversi livelli: per un verso, ci si sforza di proporre una lettura oggettivante. In questo modo, si rischia però di "reificare" ancora una volta la cultura, astraendola dai gruppi sociali e dagli individui concreti, e considerandola come qualcosa di "dato", di non modificabile, fino a ricadere in una sorta di "determinismo culturale", che porta a vedere le azioni non come prodotto degli uomini e delle loro scelte personali, ma come effetto dell'energia intrinseca ai modelli culturali che informano i contesti in cui le organizzazioni si trovano a operare²⁴. Per un

22 *Op.cit.*

23 P. Gagliardi, "Il movimento culturale verso l'istituzionalizzazione", cit., p. 26.

24 E' il caso di Fukuyama, che collega lo sviluppo delle formule organizzative alla presenza di differenti codici etici, implicati da diverse culture della famiglia: in questo senso, la grande *corporation* trova il suo terreno culturale di elezione in paesi come gli Stati Uniti, il Giappone e la Germania, dove la famiglia non ostacola forme

altro verso, nonostante le raccomandazioni di Schein, nella pratica manageriale si finisce per confondere la cultura con le enunciazioni formali (“carta dei valori”, “filosofia”, “credo aziendale”), presumendo in maniera piuttosto affrettata che la cultura promossa dai vertici dell’organizzazione (ossia quella dell’élite o del gruppo egemone) coincida con la cultura dell’impresa nel suo complesso, comune a tutto il personale²⁵. In questo caso, l’idea è che sia possibile controllare e influenzare la cultura, allo scopo di ottenere comportamenti coerenti con i valori propugnati dal management²⁶. Il risultato di questo approccio “ingegneristico” è però paradossale: la cultura diventa il più delle volte «la bandiera di campagne propagandistiche e di mobilitazione emotiva che non modificano nella sostanza l’ordine organizzativo esistente»²⁷. Come nella celebre espressione di Tomasi di Lampedusa, l’obiettivo sembra essere quello di «cambiare tutto, per non cambiare niente»: mentre in azienda si introduce un lessico inconsueto e apparentemente innovativo, intessuto di termini come “mito”, “saga”, “storia d’impresa”, “rituale”, che esulano dalle tradizionali pratiche discorsive del management, si avverte sullo sfondo la persistenza di un approccio meccanicistico e strumentale alla gestione dell’impresa.

Insomma, al di là dei facili ed ingenui entusiasmi suscitati dalla prospettiva culturalista, il confronto con le concrete applicazioni del modello evidenzia numerose situazioni problematiche:

- va innanzitutto osservato che l’esistenza di un rapporto di causalità tra le caratteristiche di una cultura e i comportamenti concreti delle persone non è affatto assodata. Come la psicologia sociale ha da tempo dimostra-

associative allargate, mentre il modello della piccola impresa distrettuale, tipico del Nordest dell’Italia, fa leva sul familismo esteso alla comunità locale. Tale cultura è però di ostacolo allo sviluppo di formule organizzative più complesse. Cfr. F. Fukuyama, *Fiducia*, trad. di A. Lavazza, Milano, 1996.

25 M. Alvesson, P.O. Berg, *L’organizzazione e i suoi simboli*, cit., p. 72.

26 *Op.cit.*, p. 103.

27 P. Gagliardi, “Il movimento culturale verso l’istituzionalizzazione”, cit., p. 28.

to, l’influenza dei valori sul comportamento non si esplica in maniera diretta²⁸. Analoghe considerazioni si possono fare in merito alle caratteristiche fisiche degli artefatti architettonici. Anche se si dà per scontato che possano diventare l’espressione visibile di un nuovo modo di intendere il lavoro²⁹, la relazione tra corporate culture e design degli edifici non è deterministica: in questo percorso intervengono anche altri fattori, di carattere economico, oltre che caratteristiche geografiche, degli individui e fattori non-culturali³⁰. Più in generale, si segnala una manifesta difficoltà a valutare l’impatto di una cultura sul maggiore o minore grado di efficienza di un’impresa. Non a caso, i tentativi di misurare la “forza culturale” di un’organizzazione si scontrano con l’assenza di una chiara base scientifica per definire le variabili da mettere in correlazione³¹; in assenza di conferme empiriche, questi presupposti vanno dunque considerati alla stregua dei numerosi “miti istituzionali”, diffusi nell’attuale ambiente del business: un insieme di prescrizioni e di attese, a cui le aziende cercano di conformarsi, per assicurare consenso e legittimità alle proprie azioni;

- a volte si ha la sensazione che gli argomenti portati a favore di un maggiore interesse delle imprese per la cultura siano di natura preventiva e “difensiva”: si sviluppano programmi per gestire valori, opinioni e sentimenti del personale, in quanto si teme che la turbolenza della nuova economia informazionale, che ha come conseguenza

28 L. Festinger, *Teoria della dissonanza cognitiva*, Milano, 1973.

29 Th. H. Davenport, *Il mestiere di pensare, Migliorare le performance e i risultati dei knowledge worker*, trad. di G. Chizzoli e C. Manzoni, Milano, 2006, p. 180.

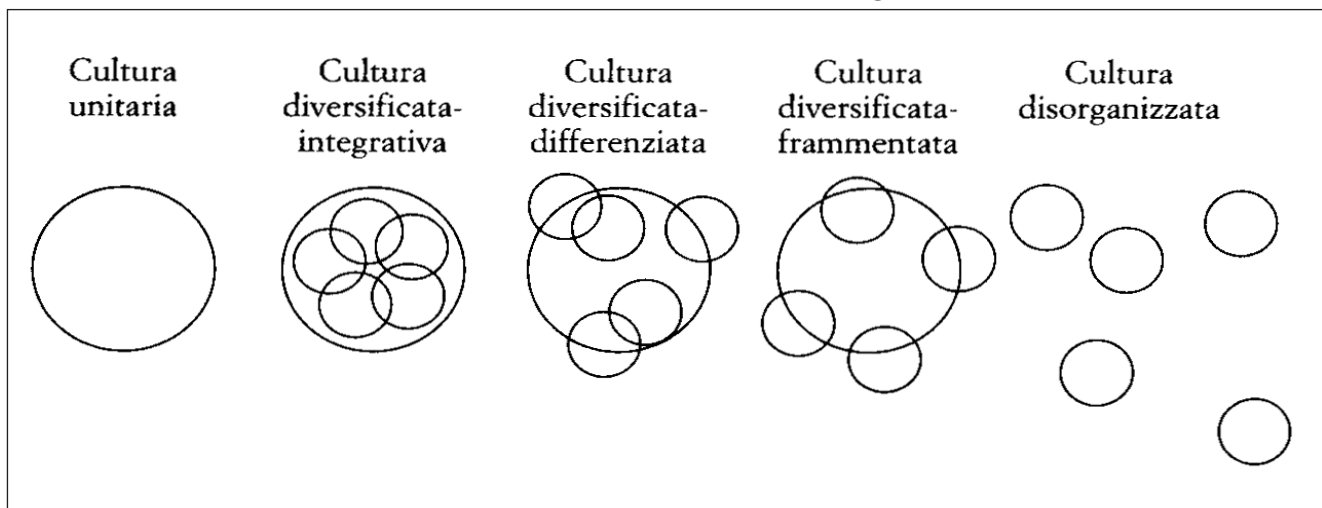
30 Th. van der Voordt, J. van Meel, F. Smulders, S. Teurling, *Corporate culture and design*, in “Environments by design”, n. 2, inverno 2002/03, pp. 23-43.

31 M. Alvesson, P.O. Berg, *L’organizzazione e i suoi simboli*, cit., p. 153.

Non è affatto univoca nemmeno la definizione di “forza culturale” di un’organizzazione: Peters e Waterman la intendono come condivisione dei “valori di base” da parte dei membri dell’organizzazione, Schein insiste invece sulla “coerenza interna” degli assunti taciti, tale da identificare un preciso paradigma.

la frammentazione dei percorsi professionali³², porti ad allentare i legami tra individui e organizzazioni. Analoga struttura ha il rapporto con il tema del cambiamento organizzativo: in questo caso, il concetto di cultura viene evocato, non per esaltarne la valenza propositiva, ma esclusivamente per spiegare le resistenze psicologiche degli attori³³. In effetti, alla luce dell'orientamento culturalista, l'unico cambiamento possibile è quello che si verifica entro vincoli precisi e a partire da premesse date, definite dalla sfera d'azione di una determinata cultura organizzativa. Il *breakthrough*, il "salto paradigmatico"

• e invece, paradossalmente, proprio la prospettiva del management della cultura, sviluppata con coerenza fino alle estreme conseguenze, porta a scoprire che all'interno della medesima organizzazione non si sviluppa un'unica cultura, ma convivono una pluralità di sotto-culture³⁵ ed eventualmente anche di contro-culture³⁶: è la situazione che si verifica quando gruppi distinti di membri della stessa organizzazione condividono al loro interno problemi e soluzioni, facendo riferimento a una visione che appartiene esclusivamente al singolo gruppo e che lo differenzia da tutti gli altri.



presuppone invece una crisi, determinata dall'intervento di circostanze esterne³⁴. Data l'ideologia della trasparenza assoluta, che sostiene questo impianto manageriale, sembra infatti impensabile che all'interno dell'organizzazione si annidino scarti, linee di frattura, tensioni non risolte e istanze inesprese, capaci di attivare autonomamente percorsi di cambiamento;

32 R. Sennet, *L'uomo flessibile*, trad. di M. Tivosanis, Milano, 1999.

33 Eloquente in proposito è il saggio di P. Gagliardi, "Creazione e cambiamento delle culture organizzative: uno schema concettuale di riferimento", in Id. (a cura di), *Le imprese come culture*, cit., pp. 417-438.

34 In pratica, l'accento sulla cultura e la standardizzazione delle norme trasformano l'organizzazione in una burocrazia, cioè in un sistema che - come suggerito a suo tempo da Crozier - non dispone al proprio interno di strumenti per potersi correggere e dunque incapace di mutamento, se non in forza di crisi, sussulti drammatici e improvvisi che lo investono dall'esterno. Cfr. M. Crozier, *Il fenomeno burocratico*, Milano, 1969.

Fig. 2 - Dall'integrazione alla differenziazione culturale

Si definisce in questo modo un continuum che va dall'unità alla disintegrazione, passando attraverso una molteplicità di stazioni intermedie. Viene meno dunque il punto di forza della prospettiva manageriale, cioè la possibilità di gestire strategicamente una collettività invece che una somma di individui, abbracciando con un unico sguardo la totalità delle risorse umane. E diventa a questo punto problematico stabilire se le organizzazioni hanno effettivamente "una" cultura, capace di definirne le caratteristiche complessive³⁷.

35 cfr. J. Van Maanen, S.R. Barley, "L'organizzazione culturale: frammenti di una teoria", in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture*, cit., pp. 151-176.

36 J. Martin, C. Siehl, "Cultura e contro-cultura nelle organizzazioni: una difficile simbiosi", in *op.cit.*, pp. 177-194.

37 M. Alvesson, P.O. Berg, *L'organizzazione e i suoi simboli*

2.2. L'APPROCCIO SIMBOLICO-INTERPRETATIVO

L'orientamento alternativo ribalta l'angolo visuale con cui guardare alla "cultura": essa non designa più un'entità o un modo di essere, ma assume semplicemente valore di metafora, capace di gettare la luce su uno dei molteplici punti di prospettiva con cui un'impresa può essere osservata. Come ogni metafora, «essa produce sempre una rappresentazione parziale. Nel mentre evidenzia certe interpretazioni, tende a respingere nel sottofondo altre possibili spiegazioni»³⁸. A partire da queste premesse, si rinuncia dunque ad una definizione olistica e globalizzante, fino a guardare l'organizzazione da una *prospettiva* simbolica, indipendentemente dal fatto che i diversi fenomeni si inseriscano o meno in un coerente sistema di valori³⁹. Come notano Alvesson e Berg,

... i simbolisti non si basano sul presupposto che in azienda esista una cultura, studiano invece le organizzazioni da una prospettiva simbolica. Non è quindi assolutamente necessario che i simboli debbano essere condivisi da tutti i membri dell'organizzazione o dalla maggior parte di essi o che esista un sistema di simboli ben definito e inequivocabile⁴⁰.

Si potrebbe piuttosto parlare di una costellazione o di una rete di significati, richiamando la nota espressione dell'antropologo Clifford Geertz:

l'uomo è un animale sospeso in una rete di significati che egli stesso ha tessuto. La cultura è una di queste reti e la sua analisi, pertanto, non è una scienza sperimentale in cerca di leggi, ma una scienza interpretativa in cerca di significati⁴¹.

E' evidente inoltre il riferimento alla teoria dell'*enactment* proposta da Weick: gli ambienti

li, cit., p. 70.

38 G. Morgan, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, trad. di M. Balducci, Milano, 1994, p. 17.

39 Ad un'impostazione di questo tipo si possono ricondurre, sia pure con diversità di sfumature e di accenti, gli scritti di Gareth Morgan, Karl Weick, Mary Hatch, Fulvio Carmagnola, Antonio Strati, Ota de Leonardis. Anche Alvesson e Berg sembrano accordare una maggiore credibilità agli approcci di questo tipo.

40 M. Alvesson, P.O. Berg, *L'organizzazione e i suoi simboli*, cit., p. 123.

41 C. Geertz, *Interpretazione di culture*, trad. di E. Bona, Bologna, 1998.

organizzativi e le "culture" sono costruiti dalle persone che li abitano, ma - una volta "costruiti" - questi stessi ambienti condizionano le scelte e i comportamenti delle persone⁴². La cultura va dunque vista «come un processo - continuativo e attivo - di costruzione della realtà [...] Un fenomeno attivo e vivo attraverso il quale la gente crea e ricrea i mondi in cui vive»⁴³. In ogni caso, se le "reti di significati" sono realtà socialmente costruite, l'attenzione degli studiosi che aderiscono a questo secondo indirizzo si sposta dalla cultura, intesa come *oggetto* da valutare, misurare, manipolare, allo *sguardo soggettivo* delle persone che interagiscono in un determinato contesto organizzativo: in altri termini, la cultura viene vista dall'interno, nel suo farsi, a partire da un approccio rigorosamente interpretativo⁴⁴, che comporta l'utilizzazione di metodi qualitativi come l'osservazione partecipante, l'analisi testuale e l'intervista in profondità. La ricerca è dunque guidata da un interesse *pratico*, orientato alla comprensione di situazioni specifiche e concrete, con l'obiettivo di restituire autonomia e responsabilità alle persone che operano all'interno delle organizzazioni, ad esempio svelando i presupposti ideologici impliciti nel linguaggio manageriale. Questo interesse si congiunge dunque ad una visione emancipatoria sul piano delle responsabilità etiche e politiche.

La prospettiva simbolica mette inoltre in luce l'importanza delle componenti espressive e della dimensione affettiva nella vita delle organizzazioni⁴⁵. L'implicazione più im-

42 K.E. Weick, "Processi di attivazione nelle organizzazioni", trad. di C. Bazzani, in S. Zan (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, 1988, pp. 267-301; Id., *Senso e significato nell'organizzazione*, trad. di L. Formenti, Milano, 1997.

43 G. Morgan, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, cit., p. 161.

44 Come nota Meryl Reis Louis, «l'idea di cultura si fonda sulla premessa che il significato pieno delle cose non è dato a priori nelle cose stesse, ma dall'interpretazione [...] In un'ottica culturale, il significato si produce attraverso un processo interpretativo *in situ*». Cfr. M. Reis Louis, "Le organizzazioni come ambiti di produzione culturale", in S. Zan (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, cit., pp. 251-265, p. 253.

45 M. Alvesson, P.O. Berg, *L'organizzazione e i suoi simboli*, cit., p. 222.

portante è che gli artefatti non devono essere analizzati in quanto espressioni superficiali di valori e assunti sottostanti, come previsto dall'approccio manageriale, ma possono essere compresi nei loro propri termini, anche quando si caratterizzano in maniera confusa e contraddittoria⁴⁶. L'obiettivo non è sussumere le singole manifestazioni entro quadri concettuali e schemi cognitivi perfettamente coerenti e già "dati", ma comprendere quali repertori di significati possono essere associati - mediante un processo di interpretazione - ai diversi artefatti simbolici utilizzati da un'organizzazione, nella consapevolezza che gli stessi simboli possono sostenere «significati diversi e persino contrastanti»⁴⁷. I simboli sono infatti forme intermedie tra l'uomo e il mondo, espressioni in cui «la funzione del significare implica un rapporto di rinvio reciproco tra significante e significato»⁴⁸. Essi assumono «il carattere della densità, della pregnanza e della concrezione del senso», in cui si condensa e si trasmette l'intensità percettiva della nostra esperienza⁴⁹. I simboli non si limitano insomma a descrivere la realtà, ma esprimono anche un *pathos*, un'insopprimibile componente affettiva, in virtù della quale fanno accadere delle cose e spingono all'azione le persone. Essi evocano inoltre una struttura di significati sempre aperta, mai definitivamente conclusa, capace di congiungere, per il tramite dell'immaginazione, il principio di realtà al progetto del domani. In questo contesto, vanno infine considerati i gap tra significati attesi e significati percepiti, come il fatto che i processi di simbolizzazione sfuggono spesso alle previsioni del management: questi scollamenti, lungi dal denunciare una condizione patologica e "disfunzionale", una debolezza intrinseca della cultura, consentono di evidenziare la ricchezza dei flussi interpretativi volti a valutare

46 J. Larsen, M. Schultz, "Artifacts in a bureaucratic monastery", in P. Gagliardi (a cura di), *Symbols and artifacts*, cit., pp. 281-302, p. 301.

47 M.J. Hatch, *Teoria dell'organizzazione*, cit., p. 212.

48 B. Bolognini, "Il mito come espressione dei valori organizzativi e come fattore strutturale", in P. Gagliardi (a cura di), *Le imprese come culture*, cit., pp. 79-102, p. 88.

49 F. Carmagnola, "L'estetica", cit., pp. 357-380, p. 369.

lo scarto tra ciò che viene recepito dall'interlocutore e quanto auspicato dall'autore della comunicazione. Rappresentano dunque il "sale" dell'innovazione e del cambiamento⁵⁰, perché sollecitano i partecipanti all'interazione dialogica ad assumere un diverso punto di prospettiva, adottando una nuova definizione della realtà⁵¹.

50 Come suggeriscono Hatch e Schultz, l'analisi dei gap, degli scarti esistenti, porta al superamento di un concetto statico dell'identità organizzativa. A titolo di esempio, gli autori citano il caso della *Leggo*, ove il processo di cambiamento è partito dal riconoscimento di uno iato tra l'immagine percepita dagli *stakeholders*, che consideravano *Leggo* in senso olistico come fornitore di soluzioni per la creatività e l'apprendimento, e le strategie manageriali adottate fino a quel momento, che ponevano l'accento sulle singole e diversificate linee di prodotto. Un altro esempio è offerto da *Bang & Olufsen*, ove il riconoscimento della distanza tra la retorica dell'innovazione, utilizzata dal management nelle dichiarazioni ufficiali, e la realtà di una molteplicità di subculture aziendali in conflitto tra loro, ha spinto l'azienda ad unificare le disparate forze lavorative attorno ad un concetto di semplicità, ispirato alla tradizione del Bauhaus, che ha trovato un importante riferimento simbolico nel nuovo centro direzionale, costruito nel 1998, per disegnare il quale l'architetto Jan Søndergaard ha preso ispirazione dalle fattorie isolate nel verde della Danimarca occidentale, creando un'esperienza spaziale che riecheggia l'attenzione per l'ambiente e il raffinato design dei prodotti della stessa azienda. Cfr. M.J. Hatch, M. Schultz, *Are the strategic stars aligned for your corporate brand?*, in "Harvard Business Review", febbraio 2001, pp. 129-134; M. Schultz, M.J. Hatch, *The Cycles of Corporate Branding: The Case of the Lego Company*, in "California Management Review", Vol. 46, n. 1 (2003), pp. 6-26.

51 Aggiungiamo che la spinta al cambiamento può venire anche dall'esigenza di *risignificare* le pieghe, gli scarti, gli "spazi vuoti" generati dalla frantumazione dei vecchi apparati burocratici. In ogni percorso trasformativo rimangono infatti sul tappeto nodi irrisolti e residui problematici: luoghi cui non viene attribuito alcun significato esplicito e dunque incapaci di "negoziare" la loro differenza, perché - semplicemente - non vengono visti, riconosciuti come tali. In un certo senso, rappresentano degli scarti di lavorazione: "ciò che resta", una volta terminata la ristrutturazione degli spazi più appetibili. Apparentemente, sprechi inevitabili nel processo di costruzione delle nuove "architetture" organizzative: in realtà, elementi che potrebbero diventare nodi vitali, ingredienti necessari all'interno di un processo di cambiamento culturale. Per queste considerazioni, cfr. Z. Bauman, *Modernità liquida*, trad. di S. Minucci, Roma-Bari, 2002, pp. 114-116; analoghe considerazioni si trovano in O. de Leonardis, *Le istituzioni. Come e perché parlano*, Roma, 2001, pp. 134-140.

Nel loro complesso, queste considerazioni suggeriscono che è proprio attraverso l'ulteriorità di senso introdotta dagli artefatti simbolici che rie-

svilupparsi»: di qui la definizione delle organizzazioni come «ambiti di produzione culturale»⁵³.

APPROCCIO CULTURALISTA	APPROCCIO SIMBOLICO-INTERPRETATIVO
Cultura come oggetto d'indagine	Cultura interpretata nel suo farsi
Cultura come elemento di ordine e stabilità	Enfasi sul potenziale evolutivo della cultura
Metodo quantitativo/sperimentale	Metodo qualitativo/ermeneutico
Interesse tecnico	Interesse pratico
L'ambiente è "dato"	L'ambiente è "attivato"
Organizzazione come globalità	Organizzazione come pluralità
Identificare la forma sottostante alla molteplicità di manifestazioni sensibili	Processi di simbolizzazione entro reti di significati continuamente cangianti
Enfasi sul valore della coerenza	I gap, le pieghe e gli scarti come leve dell'innovazione
Il collante dell'organizzazione sono gli elementi intangibili (norme, valori, assunti di base)	Il collante dell'organizzazione sono gli oggetti tangibili (spazi, artefatti, strutture fisiche, ecc.)
Approccio ingegneristico per vincere le resistenze al cambiamento: "inculcare" i valori nelle persone	Cambiamento come ridefinizione di mappe concettuali e sensoriali
Risorse umane: destinatari passivi della comunicazione	Persone: co-autori di un universo dialogico e relazionale
Struttura fisica come "quinta di palcoscenico"	Struttura fisica come spazio di relazione
Design come "styling", decorazione, elemento superficiale di attrazione	Design come componente strutturale di un più evoluto modello di business
Corporate landscape	Living experience

sce a dischiudersi il potenziale evolutivo di una determinata cultura, mentre l'esclusivo riferimento a sistemi normativi e a schemi cognitivi dati non può che enfatizzarne la funzione stabilizzatrice e ordinatrice.

Ciò richiede che la cultura non venga più concepita come un'entità, uno strumento a disposizione del manager, ma come una piattaforma, un dispositivo per la creazione di significati e di interpretazioni⁵². In coerenza con questa logica, l'organizzazione va vista come «il terreno o l'ambiente nel quale, e attraverso il quale, le culture possono

52 M. J. Hatch, *Teoria dell'organizzazione*, cit., p. 229.

Tab. 1 – Approccio culturalista e approccio simbolico-interpretativo a confronto

3. SIMBOLI E ARTEFATTI

Nel confronto tra approccio culturalista e approccio simbolico-interpretativo la posta in gioco più importante, dal punto di vista teorico, si gioca sul terreno degli artefatti, cioè dei fenomeni sensibili e osservabili, e sul ruolo che questi svolgono nei processi di cambiamento.

53 M. Reis Louis, "Le organizzazioni come ambiti di produzione culturale", cit., p. 259.

Abbiamo già notato come l'approccio culturalista non escluda, per principio, uno sguardo sulla vita delle organizzazioni più ampio e multiforme di quello classico: come sottolinea Gagliardi, alla tradizionale riflessione riguardante il *logos*, cioè la componente astratta e cognitiva, deve affiancarsi oggi l'interesse per l'*ethos*, cioè per la dimensione pratica, e l'attenzione per il *pathos*, cioè per la componente estetico-sensibile. In particolare, la lettura degli artefatti fisici consente di rinvenire sentieri e tracce dell'identità, dato che «le forme concrete possono incorporare strutture mentali e valoriali»⁵⁴. Il risultato cui giunge Gagliardi appare tuttavia insoddisfacente, in quanto «lo specifico momento estetico rimane subordinato, come in altre forme di conoscenza scientifica, a un obiettivo cognitivo»⁵⁵. E' un momento, un primo gradino di un percorso ascensionale, teso a conoscere e comprendere un sistema complesso di relazioni e di significati: lo sguardo dei culturalisti si accosta alla componente estetica in chiave puramente strumentale, considerandola come mezzo in vista di un fine, transito mediante il quale giungere a «comporre una mappa dei valori che caratterizzano l'identità organizzativa e guidano i comportamenti»⁵⁶.

In altri termini, il "collante" che tiene insieme

54 P. Gagliardi, "Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life", in Id. (a cura di), *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, cit., pp. 3-38, p. 28.

55 F. Carmagnola, "L'estetica", cit., p. 369.

56 *Ibidem*.

La differenza tra i due autori può a nostro parere essere chiarita in questi termini: Gagliardi vede il linguaggio logico-razionale e il linguaggio estetico-intuitivo come forme diverse della conoscenza, collegate alla distinzione del cervello in due emisferi, quello destro impegnato a sintetizzare le percezioni in immagini olistiche, quello sinistro orientato a codificare le informazioni verbali, processandole in maniera seriale mediante categorie gerarchiche. Cfr. P. Gagliardi, "Exploring the aesthetic side of organizational life", cit., p. 574.

Carmagnola sottolinea invece l'indebolimento della distinzione tra le due forme di conoscenza: nei nuovi modelli del sapere si avverte infatti una crescente attenzione per le componenti simboliche, sensibili e materiali, che trasforma il momento estetico in nodo cognitivo fondamentale anche per i processi di scoperta e di elaborazione del sapere scientifico. Cfr. F. Carmagnola, "L'estetica", cit., pp. 360-362.

l'organizzazione si identifica, di volta in volta, con strutture invariante di significato, forme sottostanti, principi astratti, assunti e valori: tutte entità che appartengono alla dimensione dell'intangibile⁵⁷. Gli artefatti mantengono invece una posizione subordinata, chiamati a rappresentare visivamente la filosofia manageriale adottata dall'azienda. Di conseguenza, il design degli artefatti rischia sempre di ridursi a mero "styling", puro rivestimento, forma che si adatta alla funzione, secondo l'imperativo dell'architettura razionalista.

Alla luce di questa prospettiva, le forme piatte e poco slanciate del quartier generale della SAS Airlines, costruito a Stoccolma negli anni Novanta, possono essere intese come traduzione quasi letterale dell'impegno a demolire la piramide organizzativa, portato avanti da Jan Carlzon, all'epoca amministratore delegato dell'azienda. Balza evidente agli occhi, infatti, la distanza tra questo approccio e quello utilizzato dalla compagnia di assicurazioni ARAG-Allgemeine Rechtschutz AG per la sede di Düsseldorf, costruita negli anni Settanta: un edificio a gradini, che si propone di incoraggiare l'ambizione dei dipendenti, offrendo una rappresentazione visiva della struttura organizzativa⁵⁸.

Nel complesso, l'occhio con cui l'approccio culturalista guarda ai fenomeni sensibili ci sembra affine a quello della semiologia. L'attenzione si focalizza sugli artefatti, intesi come segni, che vengono piegati ad una decodifica univoca e costantemente "sorvegliata" dai codici linguistici e normativi definiti dall'organizzazione: il risultato è un impianto formale che si propone di raccordare in maniera puntuale ed immediata un significante

57 Il termine "intangibile" offre lo spunto per un duplice percorso di lettura: per un verso, è intangibile tutto ciò che non ha natura materiale (norme, valori, ideali); per un altro verso, l'intangibilità caratterizza tutto ciò che non può essere toccato, e dunque non può nemmeno essere cambiato. Suggerimento che riprendiamo da J.N. Kapferer, *Re-inventare la marca*, trad. di A. Mortara, Milano, 2002, p. 169.

58 Per questo confronto, cfr. P.O. Berg, K. Kreiner, "Corporate architecture: turning physical settings into symbolic resources", in P. Gagliardi (a cura di), *Symbols and artifacts*, cit., pp. 52-55.

al suo significato letterale⁵⁹. Considerato in questa prospettiva, l'artefatto diventa l'equivalente di un segnale stradale. Esso esaurisce la sua funzione espressiva nell'atto di rinviare alla meta indicata: è come un'etichetta senza spessore, utilizzata per rendere accessibili i valori che è chiamata a rappresentare.

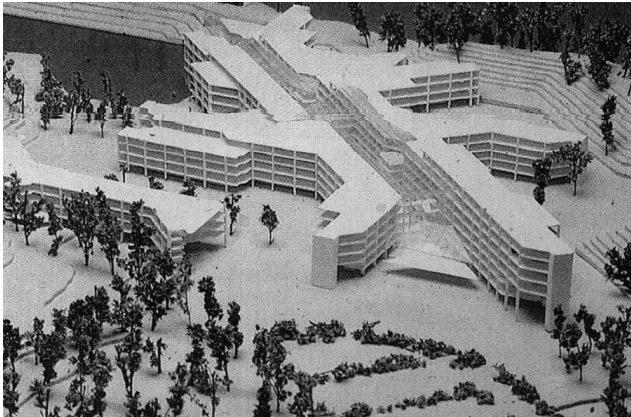


Fig. 3 - Confronto tra le sedi di SAS Airlines e di ARAG Insurances

La difficoltà sorge al cospetto di artefatti manifestamente plurivoci ed ambigui: con quale chiave possiamo "leggere" il lungo tavolo da lavoro (150 metri) introdotto nell'ufficio operativo di Uniflair?

E' un'espressione di orizzontalità organizzativa o la trasposizione di un sofisticato taylorismo all'interno degli uffici? E' una soluzione per favorire l'incontro e la relazione fra le persone o un perfetto meccanismo di controllo, che espone ad un campo di piena visibilità ogni gesto, ogni parola, ogni movimento degli attori?

Anche per risolvere impasse di questo tipo, nell'approccio simbolico-interpretativo diventa fondamentale la distinzione tra simboli e artefatti. Come spiega Mary Hatch, anche se tutti gli artefatti sono portatori di un potenziale simbolico, non tutti diventano necessariamente simboli. In altri termini, considerando la situazione da un punto di vista puramente

59 Questa conclusione ci sempre perfettamente giustificata nel caso di Schein. Per correttezza, dobbiamo invece riconoscere che Gagliardi respinge una soluzione di questo tipo, enfatizzando lo spessore simbolico degli artefatti. Cfr. Id., "Exploring the aesthetic side of organizational life", cit., p. 577.

materiale, artefatti e simboli non sono distinguibili, ma, nel momento in cui il ricercatore si pone all'interno di una prospettiva interpretativa, il focus deve per forza di cose spostarsi dall'aspetto fisico degli artefatti alla maniera in cui queste forme sono prodotte e utilizzate dai membri di un'organizzazione. In pratica,



si passa dalla fredda e distaccata analisi delle caratteristiche tecniche e prestazionali ai processi di attribuzione di senso che si verificano nel contesto di un'esperienza d'uso concreta.



Fig. 4 - Ufficio operativo di Uniflair

Il simbolo - inteso come componente chiave del processo di creazione del senso - nasce infatti dall'interazione tra un individuo (o una collettività) e un artefatto⁶⁰. Da qui ha origine

60 M. Alvesson, P.O. Berg, *L'organizzazione e i suoi simboli*, cit., p. 89. Come notano i due autori, si possono rintracciare quattro aspetti chiave che ricorrono nelle diverse modalità di trattare il tema del simbolismo: il potere di combinare vari elementi, ordinandoli in un unico concetto (simbolo deriva dal greco *sun-ballein*, che significa combinare, mettere insieme); la funzione rappresentativa, l'alludere a qualcosa di diverso da sé o di superio-

un processo interpretativo aperto ad una molteplicità di risultati possibili e dal quale deriva un surplus di significati, che eccede ogni forma di pianificazione e controllo operata dal management.

E' bene sottolineare che gli artefatti giungono ad incorporare una dimensione simbolica non in conseguenza di specifiche ed intrinseche caratteristiche, ma in virtù del potenziale comunicativo ad essi attribuito dai membri di una determinata cultura⁶¹: il surplus di significazione si genera infatti quando oggetti, parole e comportamenti possono essere messi in relazione con *altri artefatti* e con la *memoria* del surplus di significati ad essi associati⁶². E' insomma l'inserimento in un contesto di relazioni e in una costellazione dinamica di significati che trasforma in simbolo un semplice e generico artefatto⁶³. Ne consegue che i significati di un simbolo non sono mai stabiliti una volta per tutte, ma presuppongono un processo di interpretazione, attraverso il quale i simboli vengono messi in rapporto con l'insieme di pre-comprensioni e aspettative, caratteristiche di una determinata cultura organizzativa. L'interpretazione è dunque un processo aperto, in costante tensione tra il già dato e le nuove comprensioni dischiuse dal potenziale simbolico degli artefatti.

In altri termini, *non basta introdurre nuovi artefatti per generare il cambiamento*⁶⁴: la possibilità che questo si verifichi è connessa all'introduzione di artefatti che acquistino una valenza simbolica, andando a *sfidare* le strutture cognitive e le definizioni esistenti mediante

re a sé; l'attitudine a seguire una logica propria, che si esprime nella forma di metafore e metonimie; l'origine da un'interazione tra individui ed oggetti, che dà luogo ad un processo interpretativo. *Op.cit.*, pp. 88-89.

61 M.J. Hatch, *Teoria dell'organizzazione*, cit., p. 212.

62 Come nota de Leonardis, in ogni organizzazione «sono condensati repertori per la conoscenza e per l'azione. Repertori in cui si è andata accumulando e fissando l'esperienza pregressa della vita sociale, nel suo carattere intersoggettivo: una sorta di messa in memoria collettiva». Cfr. O. de Leonardis, *Le istituzioni*, cit., p. 151.

63 M.J. Hatch, *The dynamics of organizational culture*, in "Academy of management review", Vol.18, n. 4 (1993), pp. 657-693, p. 673.

64 *Op.cit.*, p. 675.

un processo di interpretazione⁶⁵. E' dunque necessario che l'oggetto, l'artefatto, «sia attivato in discorsi che ne mettano in funzione la portata simbolica, suscitino un campo d'azione e degli attori sociali che si definiscono in rapporto ad esso, e sia tradotto in pratiche sociali»⁶⁶.

In effetti, indipendentemente dalle loro caratteristiche funzionali e dalle loro prestazioni, i beni con cui quotidianamente ci confrontiamo servono a creare e conservare rapporti sociali⁶⁷. Non sono tanto chiamati a rispondere ad esigenze pratiche (vestirsi, nutrirsi, ripararsi), quanto a marcare la trama delle relazioni, fungendo da mezzi di comunicazione non verbale⁶⁸. Il problema fondamentale della vita sociale è infatti riuscire ad "inchiodare" il flusso indistinto degli eventi in significati dotati di un minimo di stabilità⁶⁹: in questo senso, gli artefatti svolgono il ruolo di accessori nel contesto di rituali, che hanno come principale obiettivo la costruzione di un universo intelligibile, mediante lo scambio di servizi di identificazione, che si propongono di attribuire agli oggetti un valore condiviso⁷⁰. In altri termini,

65 M.J. Hatch, *Teoria dell'organizzazione*, cit., p. 300.

66 O. de Leonardis, *Le istituzioni*, cit., p. 144.

Per intenderci: il semplice gesto di togliersi il camice, da parte del medico che opera all'interno dell'ospedale psichiatrico, non modifica il carattere violento del controllo esercitato dall'istituzione, finché questo gesto, questo "artefatto", non riesce ad attivare un processo interpretativo, orientato alla ridefinizione dei rapporti tra le persone e del significato della cura. *Op.cit.*, p. 141. In maniera analoga, la politica della "porta aperta", adottata da molti dirigenti, può rappresentare un semplice restyling di facciata, che non altera minimamente il tradizionale modo di concepire le relazioni tra capo e collaboratori.

67 M. Douglas, B. Isherwood, *Il mondo delle cose*, trad. di G. Maggioni, Bologna, 1984, p. 67.

68 *Op.cit.*, p. 69.

69 *Op.cit.*, p. 72.

70 *Op.cit.*, pp. 82-84. A supporto di queste considerazioni, si veda anche l'etimologia della parola italiana "cosa", che deriva dal latino *causa*, termine con cui si indica un affare, cioè una relazione tra soggetti diversi. Come nota La Cecla, anche l'inglese *thing* e il tedesco *Ding* indicano un'assemblea, una riunione di persone. Dunque la "cosa" sta sempre tra due o più persone, ed è destinata a raccogliere attorno a sé la convergenza di un'attenzione. Cfr. F. La Cecla, *Non è cosa. Vita affettiva degli oggetti*, Milano, 1998, pp. 17-21.

gli artefatti fisici – anche i più ovvi e i più banali – contengono sempre “grani di verità” sulle istituzioni, in quanto fissano e trasmettono i significati da attribuire alle pratiche e alle relazioni di cui sono mediatori⁷¹.

Ne consegue che nell’approccio simbolico-interpretativo il ruolo di “materiali addensanti” viene riconosciuto proprio agli artefatti simbolici e non più agli assunti e ai valori dichiarati.

Alla luce di queste considerazioni, l’approccio simbolico-interpretativo pone le premesse per una visione estetica dell’organizzazione, soffermandosi «sull’apparenza e sul piacere della fruizione dell’apparenza, in quanto tale»⁷², senza subordinare il mondo delle espressioni simboliche a modelli e schemi concettuali astratti e aprioristicamente definiti. Tale piacere non è il risultato di una contemplazione muta e passiva, ma di una partecipazione interattiva del fruitore, che assume le vesti del coautore, partecipando alla «costruzione di un universo dialogico e relazionale»⁷³. In altri termini, anche un artefatto, così come ogni opera d’arte, viene portato a “compimento” soltanto mediante l’interazione con il suo fruitore.

In questa prospettiva, Strati sottolinea non solo l’importanza che l’estetica riveste per il materializzarsi dell’organizzazione, ma anche la centralità che essa assume per la comprensione dei processi organizzativi⁷⁴. Ovviamente, il termine estetica non è più inteso nel significato di “scienza del bello”, ma come teoria della conoscenza sensibile, applicata dunque alle qualità secondarie e non misurabili (colori, profumi, sensazioni tattili e gustative) dell’esperienza, impropriamente relegate in secondo piano dalla “matematizzazione della natura”, che è alla base del pensiero moderno: il risultato non è il trionfo dell’irrazionale, ma un sapere basato sul corto circuito della mente e dei sensi, ove il “pensare con i sensi” e il “sentire con la mente” si danno convegno. In questo contesto l’attenzione per le

problematiche organizzative può a nostro parere saldarsi in maniera innovativa ad interessi emergenti nell’ambito della comunicazione e del marketing, a loro volta ridefiniti secondo un approccio costruzionistico e relazionale⁷⁵. Sulla base di queste premesse, anche il design è chiamato ad uscire dal ruolo ambiguo in cui lo confina l’approccio culturalista: non può limitarsi ad “abbellire” gli artefatti (prodotti, spazi di lavoro, etc.), ma deve diventare componente strutturale di un diverso modello di business, capace di mettere in luce il valore organizzativo dei diversi aspetti (piacere, densità percettiva, capacità di ascolto, modello cognitivo non sequenziale, relazionalità, etc.) dell’esperienza estetica⁷⁶.

4. ARTEFATTI SIMBOLICI E CAMBIAMENTO

Quale ruolo sono chiamati a svolgere gli artefatti nei processi di cambiamento? Le risposte variano a seconda della prospettiva adottata.

L’*approccio culturalista* ripropone acriticamente la visione enunciata dalle teorie classiche del mutamento sociale: lo schema presuppone l’esistenza di un attore – individuale o collettivo – dotato dei requisiti di intenzionalità e di razionalità, che interviene su un aggregato sociale considerato come oggetto. Ritroviamo in questa impostazione la rigida separazione tra soggetto e oggetto, che contrassegna il pensiero cartesiano: l’organizzazione è vista come semplice materia, *res extensa*, entità statica ed inerte, su cui va ad imprimersi una spinta al cambiamento che proviene da un soggetto esterno, il quale opera secondo una logica lineare e sequenziale, a partire da una prima fase di pianificazione strategica, che si traduce successivamente in decisioni dotate di potere cogente, dalle quali scaturiscono infine azioni orientate alla concreta implementazione del progetto⁷⁷.

I risultati che derivano dall’applicazione di questo schema si rivelano spesso deludenti e

71 O. de Leonardis, *Le istituzioni*, cit., pp. 104-105.

72 F. Carmagnola, “L’estetica”, cit., p. 369.

73 *Op.cit.*, p. 367.

74 A. Strati, *Aesthetic understanding of organizational life*, cit.

75 cfr. R. Grandinetti, *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Milano, 1993; G. Gerken, *Addio al marketing*, trad. di A. Cascelli, Torino, 1994.

76 F. Carmagnola, “L’estetica”, cit., pp. 368 ss

77 Cfr. O. de Leonardis, *Le istituzioni*, cit., pp. 125-126.

inferiori alle attese: in realtà, la metafora meccanicistica sottesa da questo approccio non tiene conto del fatto che le organizzazioni – come ricorda Ota de Leonardis – non sono entità inerti, ma “macchine non banali”, per cui non è mai possibile prevedere quale *output* uscirà dall'introduzione di un determinato *input* in una macchina che è già in funzione e in movimento⁷⁸. I sostenitori dell'approccio culturalista imputano invece l'incommensurabilità tra attese e risultati alle “resistenze” che vengono da una cultura “disfunzionale”, non più all'altezza delle sfide imposte dall'ambiente esterno.

Considerata in una prospettiva diacronica, la cultura è infatti il risultato di un processo di apprendimento⁷⁹, innescato dal confronto del gruppo con una situazione potenzialmente critica, fonte di ansia e di preoccupazione, che viene superata, grazie alla visione proposta dal leader, mediante la condivisione di un'esperienza collettiva di successo. Tale esperienza viene successivamente *trasfigurata emotivamente e idealizzata*, fino a diventare il fondamento “mitico” per la risoluzione dei problemi e l'elaborazione delle strategie: un riferimento indiscusso e dato per scontato. A questo punto, «la dicotomia sacro-profano sostituisce la dicotomia vero-falso e l'accettazione razionale delle credenze cede il passo all'identificazione emotiva con i valori»⁸⁰: da un punto di vista psicologico, questo spiega come mai le organizzazioni siano spesso incapaci di disapprendere un insieme di pratiche e di conoscenze obsolete, anche quando queste risultino ampiamente contraddette dai fatti. Così, posti di fronte ad una situazione caratterizzata dall'ambiguità e dall'incertezza, gli attori tendono a rifugiarsi nella riproposizione di schemi, modelli, regole di comportamento già collaudati, allo scopo di ridurre l'ansia legata alla prospettiva del cambiamento. Paradossalmente, proprio la cultura che aveva posto le premesse del successo impedisce ai membri della stessa organizzazione

78 *Ibidem*.

79 E. Schein, *Culture d'impresa*, cit., p. 29.

80 P. Gagliardi, “Creazione e cambiamento delle culture organizzative: uno schema concettuale di riferimento”, cit., p. 425.

di prendere consapevolezza dei cambiamenti intervenuti nell'ambiente esterno e della necessità di elaborare nuove risposte. La cultura diventa un limite per la strategia.

Anche al di fuori dei momenti di crisi, le scelte devono comunque confrontarsi con i vincoli imposti da un preciso “ventaglio di opzioni”⁸¹: in altri termini, le sole strategie possibili per un'organizzazione sono quelle prodotte all'interno del paradigma culturale esistente. Una strategia di cambiamento culturale può dunque essere sviluppata seguendo due fondamentali direttrici:

- come sviluppo delle premesse contenute nel nucleo fondante, ma restando entro i vincoli definiti dalla sfera d'azione della cultura (*cambiamento apparente*), o al massimo prevedendo l'integrazione nel sistema di valori “satellitari”, diversi ma non antagonisti rispetto a quelli già esistenti (*cambiamento incrementale*);
- inserendo nel nucleo fondante nuovi valori, *estranei ed antagonisti* rispetto a quelli tradizionali. In questo caso l'imperativo è cambiare tutto, partendo dalle radici (*cambiamento rivoluzionario*). Come notano Ferrante e Zan, «gli avvenimenti che fanno da forza trainante a questi processi sono spesso drammatici e altamente vincolanti»⁸²: una crisi finanziaria, una drastica riduzione della quota di mercato, una riconversione del ciclo produttivo. Il cambiamento presuppone dunque un urto traumatico, proveniente dall'esterno, che rende necessario rifondare l'organizzazione attraverso un processo di rigenerazione, dal quale ci si attende che essa esca completamente trasformata. Una soluzione di questo tipo ha però costi altissimi e rischia di far *tabula rasa* di persone, simboli, idee, investimenti, progetti. E, al termine del percorso, è difficile decidere se la vecchia azienda è davvero “cambiata”, in quanto ci troviamo di fronte ad una nuova realtà, che con la precedente ha ben poco da spartire.

L'*approccio simbolico-interpretativo* propone invece di cambiare il modo con cui si pensa al cambiamento, a partire da una visione dina-

81 *Op.cit.*, p. 429.

82 M. Ferrante, S. Zan, *Il fenomeno organizzativo*, cit., p. 120.

mica e processuale della cultura, che – intesa come rete di simboli pronti a caricarsi di nuove significazioni - è un costrutto mai definitivamente concluso e sempre in divenire.

A partire dall'assunto che la realtà è *attivata, inventata, costruita* dagli attori, il cambiamento organizzativo può essere considerato come un processo simbolico di trasformazione, in virtù del quale vengono alterati i modelli simbolici più profondi delle organizzazioni, imponendo nuovi significati ai fenomeni d'impresa. In questo senso, il cambiamento organizzativo diventa un problema di *ridefinizione* del significato attribuito a concetti, oggetti, persone presenti all'interno di un determinato campo simbolico o di *ristrutturazione* della forma dello stesso campo, in modo da mettere i soggetti in condizione di considerare i fatti che esperiscono da un nuovo punto di prospettiva, che muta il senso dei fenomeni osservati e consente di affrontare meglio la situazione invece di eluderla⁸³.

In altri termini, il cambiamento non consiste nell'inserire nuovi oggetti, nuove esperienze, nuovi valori, nel contesto di una realtà consolidata, ma nel "costruire" una nuova realtà⁸⁴, ricombinando in maniera creativa materiali già conosciuti, che ora vengono utilizzati diversamente dagli attori. Del resto, anche il salto paradigmatico, la "rivoluzione scientifica" nella concezione di Kuhn, non è altro che una ri-definizione di ciò che è familiare: «sono gli stessi oggetti, gli stessi fenomeni, gli stessi materiali, spesso anche gli stessi strumenti, che cambiano posto, gerarchia d'importanza e combinazioni»⁸⁵.

Viene spontaneo a questo proposito riferirsi all'esempio portato da Porac e collaboratori⁸⁶: un pool di aziende scozzesi, specializzate nella produzione artigianale di maglioni in

83 M. Alvesson, P.O. Berg, *L'organizzazione e i suoi simboli*, cit., p. 173. Su questi temi cfr. anche P.Watzlawick, J.H.Weakland, R.Fisch, *Change*, trad. di M. Ferretti, Roma, 1974.

84 O. de Leonardis, *Le istituzioni*, cit., p. 134.

85 *Op.cit.*, p. 133.

86 J.F. Porac, H. Thomas, C. Baden-Fuller, *Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers*, in "Journal of Management Studies", n. 26 (1989), pp. 397-416.

cachemire, si trova negli anni a fronteggiare la sempre più aggressiva concorrenza proveniente da produttori di paesi diversi, capaci di incrementare i volumi di produzione, con una parallela riduzione dei costi, grazie all'introduzione di nuove tecnologie. Nonostante questa minaccia, la disponibilità di manodopera qualificata induce le aziende scozzesi a persistere nei tradizionali metodi di lavorazione, basati sulla rifinitura manuale. Tutto resta a prima vista immutato: la tecnologia, le caratteristiche delle risorse umane, il tradizionale *focus* sul prodotto. Di fronte all'impossibilità di cambiare, l'uso ininterrotto della rifinitura manuale viene però reinterpretato dai manager come strategia intenzionale, focalizzata sulla produzione e distribuzione di capi di taglio classico e di elevata qualità. In altri termini, i manager a posteriori ri-significano come cambiamento di ambiente e di strategia una situazione posta nel segno della continuità⁸⁷.

Superando l'approccio di tipo adattivo proposto dai tradizionali modelli manageriali, l'esempio suggerisce che le aziende non si limitano a reagire di volta in volta alle sollecitazioni provenienti dall'esterno, ma *costruiscono attivamente* il proprio ambiente, selezionando e valorizzando le informazioni coerenti con le proprie definizioni. Va per altro osservato che il cambiamento di prospettiva non agisce esclusivamente a livello di rappresentazioni mentali e di immagini, ma si realizza in contesti e modalità eminentemente concreti e pratici: il risultato è che, in base alla nuova definizione dell'ambiente, i produttori scozzesi di maglioni in cachemire riposizionano la propria offerta, sintonizzandosi con un target di consumatori ad alto reddito e proponendo il prodotto attraverso il canale distributivo delle boutique e dei negozi specializzati, dedicati all'abbigliamento di lusso.

E' bene sottolineare che il continuo processo di costruzione e ri-costruzione della realtà, in cui le organizzazioni sono coinvolte, è sì cognitivo, ma al tempo stesso anche pratico e materiale: come nota Ota de Leonardis, «un sentiero deve essere praticato, calpestato, per

87 K.E. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione*, cit., pp. 82-89.

esser tale»⁸⁸. Ma soprattutto: c'è un "carattere generativo" dell'agire⁸⁹, che porta ad attivare nuove e diverse realtà a partire da azioni ed esperienze concrete, a prescindere dall'esplicita formulazione di piani e strategie. In questo senso, va respinta la tendenza dell'approccio culturalista a riportare le manifestazioni sensibili delle organizzazioni ad un nucleo fondante, che ha esistenza soltanto sul piano mentale delle idee, delle cognizioni, delle rappresentazioni. Le organizzazioni sono invece «un composto chimico di cognizioni e azioni, di menti degli attori e di oggetti materiali»⁹⁰. Per essere efficace, il cambiamento deve dunque "addensarsi" in oggetti, «che cambiano posto, uso, significati», suscitando un campo d'azione, nel quale convergono un insieme di attori, pronti a tradurre il nuovo in comportamenti concreti⁹¹.

Un'implicazione che si può ricollegare a questo approccio è che gli artefatti simbolici non vengono recepiti isolatamente, ma come parte di una costellazione di significati⁹²: il semplice spostamento di un oggetto al di fuori del suo contesto abituale spinge le persone a ridefinire le "cornici" che danno senso all'azione quotidiana, per cui anche gli altri oggetti compresi nella medesima costellazione vengono investiti da questo cambiamento. Ad esempio, l'introduzione di un iMac - in luogo di un vecchio Pc - all'interno di un ambiente di lavoro strutturato in maniera formale può alterare il senso di appropriatezza degli oggetti che lo

88 O. de Leonardis, *Le istituzioni*, cit., p. 38.

Come nota Weick, l'azione, la percezione e la creazione di senso sono strettamente legate tra loro in un processo circolare. Cfr. Id., "Processi di attivazione nelle organizzazioni", cit., p. 290.

89 O. de Leonardis, *Le istituzioni*, cit., pp. 71-72.

90 *Op.cit.*, p. 130.

91 *Op.cit.*, p. 142.

In questo senso, bisognerebbe portare allo scoperto il "potenziale generativo" dell'agire, che - anche in contesti completamente destrutturati - è capace di creare la realtà circostante, conferendole una struttura e dei significati nuovi. *Op.cit.* pp. 134-135. Il riferimento è a G.F. Lanzara, "Le organizzazioni effimere in ambienti estremi: genesi e strategie d'intervento", in Id., *Capacità negativa*, Bologna, 1993, pp. 143-181.

92 Cfr. E. Di Nallo, *Valori e stili di vita*, in "Sociologia della comunicazione", n. 21 (1994), pp. 7-15.

circondano - luci, arredamento, tappeti - con la conseguenza che diventa opportuno ridisegnare ciascuno di questi a sua volta, per metterlo in relazione con una presenza che parla il linguaggio del gioco, della casa e del tempo libero, piuttosto che quello del grigio e ripetitivo lavoro d'ufficio.

CONCLUSIONI

Sulla base di queste considerazioni è possibile pensare a un diverso ruolo del manager, chiamato a gestire consapevolmente l'effetto moltiplicatore del cambiamento, insito nella portata simbolica di oggetti d'uso quotidiano, artefatti architettonici, spazi di lavoro, riti e cerimoniali. Egli non può più lasciare al caso questi aspetti, ma non può nemmeno imporre soluzioni univoche e predeterminate: deve piuttosto proporre delle cornici di senso (cognitive e materiali insieme), che fungano da base per l'azione, garantendo agli attori un'ampia libertà di movimento, nella consapevolezza che i processi di simbolizzazione attivati da questa prospettiva mettono capo a significati e a ridefinizioni, che sfuggono, del tutto o in parte, alle previsioni iniziali.

Al di là delle molteplici suggestioni presenti nell'approccio simbolico-interpretativo, ci sembra tuttavia opportuno segnalare due criticità:

- come suggerisce Ota de Leonardis, all'interno delle organizzazioni «le ridefinizioni implicano un qualche *potere di definizione*, un potere istituzionalmente riconosciuto»⁹³. In altri termini, è pur sempre il dirigente che, decidendo di lasciare aperta la porta del suo ufficio, pone le premesse per una diversa e più informale definizione del rapporto tra capo e collaboratori. Il rischio è che - se il potere di definizione non è distribuito, diffuso (ma ciò richiede lo sviluppo di una struttura reticolare) - la linea di demarcazione tra il management simbolico e la manipolazione o la seduzione organizzativa sia molto sottile e difficile da individuare⁹⁴. Per evitare questo rischio, bisogna

93 O de Leonardis, *Le istituzioni*, cit., p. 133.

94 M. Alvesson, P.O. Berg, *L'organizzazione e i suoi simboli*, cit., p. 181.

riconoscere il *carattere relazionale del potere*, rinunciando a considerarlo come un attributo degli attori, né tanto meno una “cosa”, una merce che si possa acquistare, misurare, condividere, perdere, trattenere, trasferire⁹⁵. Il potere non si esercita infatti al di fuori di una relazione: non dipende dalla stratificazione gerarchica, ma dall'esistenza di un reciproco riconoscimento. La gestione del potere non può identificarsi allora con l'esercizio dell'autorità formale, ma va intesa come «il risultato di un complesso iter di negoziazione e di scambio, del farsi e disfarsi di coalizioni e alleanze»⁹⁶;

- la prospettiva simbolico-interpretativa collega il tema del cambiamento allo sviluppo di una modalità di pensiero e di azione non lineare. Il nuovo non è pianificabile: e dunque la possibilità di una diversa definizione del campo d'azione emerge spesso all'improvviso, in modo imprevisto e inaspettato. Perché ciò accada è necessario però sviluppare in tutta l'organizzazione un atteggiamento esplorativo. Ciò richiede «la presenza di risorse in eccesso»⁹⁷, non direttamente collegate agli obiettivi di business dell'impresa: decisioni decentrate, attività di formazione, laboratori sperimentali, possibilità di coltivare l'ambiguità, per fare emergere visioni alternative della realtà. Il guaio è che le logiche di just in time, connesse alla visione per processi e al modello dell'azienda snella, si propongono al contrario di eliminare proprio le ambiguità e le ridondanze, i margini di discrezionalità e di errore, le risorse in eccesso.

Anche per questi motivi, nei contesti organizzativi sembra opportuno introdurre il riferimento alla dinamica del dono e alla bellezza seducente di quanto libera dall'unilateralità del pensiero sequenziale, implicando la promessa di felicità che è connessa a tutto ciò che è nuovo, curioso, incompiuto⁹⁸. L'obiettivo è

evitare l'effetto “Truman show”: il rischio cioè che l'esperienza della *corporate culture* prevalga sull'esperienza di vita, finendo per apparire come un mondo chiuso e limitato, sordo e, in definitiva, poco credibile agli occhi di un interlocutore sempre più maturo ed esigente.

GABRIELE QUALIZZA

Docente a contratto Area Marketing
e Comunicazione d'Impresa, Università di Trieste.

95 C. Piccardo, *Empowerment. Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Milano, 1995, p. 38.

96 D.F. Romano, R.P. Felicioli, *Comunicazione interna e processo organizzativo*, Milano, 1992 p. 103.

97 F. Carmagnola, “L'estetica”, cit., p. 375.

98 Sul tema del dono cfr. J. T. Godbout, *Il linguaggio del*

dono, trad. di A. Salsano, Torino, 1998; interessanti considerazioni sulla rilevanza del dono negli ambienti di lavoro si trovano anche in G. Bonazzi, *Il tubo di cristallo*, Bologna, 1993, p. 140.