

UNA BREVE STORIA DELLA TEORIA DELL'ORGANIZZAZIONE

Questo capitolo si occuperà di quei teorici che hanno fornito il loro contributo alla teoria delle organizzazioni, ciascuno all'interno di una delle tre prospettive (moderna, simbolico-interpretativa, postmoderna).

Queste teorie vengono presentate in ordine cronologico, considerando non tanto il momento della loro comparsa quanto quello in cui hanno esercitato la maggiore influenza.

Agli albori della teoria dell'organizzazione

Alcuni studiosi, con i propri lavori, hanno contribuito a creare quella che viene chiamata la preistoria della teoria organizzativa.

Le loro opere sono divenute fonte di ispirazione per la teoria organizzativa.

Bisogna però ricordare che la teoria organizzativa è stata riconosciuta come disciplina solamente negli anni Sessanta del secolo scorso, quindi, gli studiosi che vengono classificati nella preistoria di tale disciplina vanno ricollegati ad essa solo retrospettivamente. Coloro che vengono considerati i padri fondatori della teoria organizzativa vengono suddivisi in base al metodo di ricerca utilizzato: metodi induttivi (sviluppare una teoria a partire dalla pratica) e metodi deduttivi (testare una teoria nella pratica).

Vi sono, inoltre, due correnti di pensiero diverse alla base della preistoria della teoria organizzativa: la **corrente sociologica (Marx, Durkheim, Weber)** che si concentra sulle forme e sui ruoli dell'organizzazione nella società ed esamina l'impatto dell'industrializzazione sul lavoro e sui lavoratori, e la **teoria classica del management (Taylor, Mary Parker Follett, Fayol, Gulick, Barnard)** che si concentra sui problemi pratici che devono affrontare i manager di organizzazioni industriali.

La contrapposizione delle due correnti si basa su interessi diversi, tuttavia, entrambe si rifanno alle idee proposte da Adam Smith.

Adam Smith primo studioso a sviluppare una teoria per spiegare come il lavoro sistematicamente organizzato potesse rendere più efficiente la produzione.

Pubblicò un libro nel quale descrisse le tecniche di produzione di una fabbrica di spilli come esempio dell'efficienza economica che la divisione del lavoro può assicurare.

La divisione del lavoro ha a che fare con la ripartizione dei compiti lavorativi fra gli individui e il conseguente aumento della produttività.

Riteneva che il progresso economico generato dall'industrializzazione avrebbe condotto al progresso sociale.

Karl Marx con la teoria del capitale parte dalla considerazione del bisogno umano di sopravvivenza ai rischi della natura.

Tale esigenza di sopravvivenza richiede la creazione di un ordine economico, nel quale gli uomini, scoprono i vantaggi del lavoro collettivo.

La necessità di lavorare insieme stimola lo sviluppo di strutture e ruoli sociali e questo genera dei surplus di tempo e materie prime che possono essere investiti.

Secondo Marx il capitalismo si basa sull'antagonismo tra gli interessi del capitale (i capitalisti, ovvero i padroni delle fabbriche e dei mezzi di produzione) e gli interessi della forza-lavoro (i lavoratori).

Tale antagonismo riguarda in parte le modalità di divisione del surplus (ovvero dei profitti in eccesso), ciascuna delle due parti sostiene che il surplus le appartiene.

Ma tale antagonismo tra forza-lavoro e capitale deriva anche dalla necessità di assicurare un certo margine di profitto, poiché, senza questo margine, la sopravvivenza della singola impresa verrebbe messa in pericolo.

Il margine di profitto dipende dall'organizzazione, questo perché la competizione tra le imprese tende a far abbassare i prezzi di beni e servizi, cosa che spinge a ridurre i costi di produzione, di cui la forza-lavoro è una grossa componente.

Ciò spinge i capitalisti a fare pressione su di essa perché lavori in modo più efficiente, inventando nuove forme di controllo manageriale sull'operato dei lavoratori.

Altro concetto proposto da Marx è quello di alienazione: sottrazione ai lavoratori del prodotto del proprio lavoro.

Il lavoro diviene così una merce che può essere comprata e venduta, di conseguenza gli individui tendono a sviluppare rapporti prettamente strumentali, i manager trattano il lavoro come una qualsiasi materia prima e lo sfruttano esclusivamente per il tornaconto economico che esso può garantire.

I lavoratori devono organizzare la propria resistenza (ad es. con i sindacati) altrimenti lo sfruttamento da parte dei padroni e l'alienazione sono destinati ad allargarsi.

I teorici critici dell'organizzazione considerano disumanizzante il controllo manageriale perciò elaborano una teoria critica dell'organizzazione che intende esaminare quei fattori che possano favorire l'emancipazione dei lavoratori e l'affermazione di strutture più democratiche nell'organizzazione.

Émile Durkheim dopo più di un secolo dall'introduzione del concetto di divisione del lavoro di Adam Smith, scrisse un intero libro su questo tema.

Portò tale concetto al di fuori della fabbrica e lo estese alla spiegazione del profondo mutamento strutturale che accompagnò il passaggio dalle società agricole alle società industriali nel corso della rivoluzione industriale.

Egli descrisse tale mutamento nei termini di una maggiore specializzazione, gerarchia e interdipendenza dei compiti lavorativi.

Distinse anche aspetti formali e informali delle organizzazioni che corrispondeva un po' alla distinzione tra aspetti economici e umanistici dell'organizzazione stessa.

Sottolineò la necessità di venire incontro alle esigenze dei lavoratori.

Max Weber sosteneva che prima del processo di industrializzazione le società erano organizzate sulla base del potere tradizione o, in alternativa, sul potere carismatico.

L'autorità o potere tradizionale è uno status ereditario che si definisce e mantiene in base alla tradizione (es. proprietà di un padre al figlio), mentre, il potere carismatico è una forma di autorità che viene riconosciuta a quegli individui che, grazie alle loro facoltà di persuasione e grazie alla loro spiccata personalità carismatica, possono esercitare una leadership senza aver bisogno di ulteriori riconoscimenti formali (es. Cristo o Maometto, Gandhi, Churchill, Kennedy o Martin Luther King).

I sovrani, ossia re e regine, sono un mix di entrambi i poteri.

Weber però riteneva che l'industrializzazione avesse generato una terza forma di autorità, che riteneva superiore alle due precedenti e che si poteva individuare nelle strutture burocratiche di autorità.

Infatti, nelle burocrazie, l'attribuzione dell'autorità avviene secondo norme prestabilite, definite dalla legge.

Il potere legale-razionale consente di superare sia i problemi di successione che si possono manifestare quando un erede è inadeguato o non disposto a fare il leader, sia i problemi legati alla ricerca di un sostituto del leader quando questo venga meno.

Con questa terza forma di potere la società ha sempre una riserva pressoché illimitata di persone cui assegnare l'autorità, in quanto la scelta si basa su criteri razionali.

Tale razionalità avrebbe rimpiazzato il nepotismo e avrebbe permesso l'affermazione di criteri meritocratici nell'attribuzione dell'autorità.

La teoria della burocrazia di Weber vede come centrali i temi di razionalità e autorità e vede la burocrazia come uno strumento per razionalizzare l'ambiente sociale.

Egli distinse tra razionalità formale (basata su tecniche di computazione, ossia che misurano, calcolano secondo logica e scientificità) e razionalità sostantiva (diretta allo scopo, finalizzata all'azione).

Taylor sviluppò il cosiddetto management scientifico, la cui filosofia consisteva nell'applicazione di metodi scientifici ai processi lavorativi.

Tale teoria avrebbe consentito di massimizzare i vantaggi che l'impresa poteva fornire alla società e, allo stesso tempo, aumentare la cooperazione tra manager e lavoratori.

La scientificità del metodo risiedeva nell'uso della ricerca e della sperimentazione per individuare gli standard, i principi e i processi più adeguati per consentire ai manager di aumentare i salari e, contemporaneamente, ridurre i costi di produzione.

Questo meccanismo avrebbe eliminato la conflittualità tra lavoratori e dirigenti.

Molti presero spunto da Taylor (Frank e Lillian Gilbreth: da 18 a 2 i movimenti per posare un mattone, da 120 a 350 in un'ora), ma altri considerarono il management scientifico come pericoloso e sovversivo.

Secondo questi ultimi, metodi così rigidi causavano alienazione in gran parte dei lavoratori che perdevano così il controllo sulle proprie pratiche lavorative; altra causa management scientifico non apporta maggiore efficienza ma è una premessa per giustificare il potere manageriale.

Mary Parker Follett sosteneva che i membri di un gruppo, attraverso l'interazione diretta finalizzata al raggiungimento di obiettivi comuni, sarebbero riusciti a soddisfare se stessi e anche a far crescere il gruppo.

Simili idee anticipano i concetti di democrazia industriale.

Parker intravede quindi la possibilità di avere organizzazioni autogestite, sottolineando che una società democratica dovrebbe perseguire obiettivi democratici e che il potere dovrebbe essere con e non sulle persone.

Henri Fayol fu ingegnere e manager nell'industria mineraria prima di diventare il dirigente di una compagnia mineraria francese sull'orlo del fallimento.

Il suo successo nel risollevare le sorti della compagnia destò molta ammirazione in Francia tanto che quando andò in pensione decise di aprire un centro di studi amministrativi nel tentativo di tramandare le sue conoscenze e la sua saggezza.

Secondo Fayol bisognava adottare determinati principi che si riferivano in particolare a questioni come: a) l'estensione del controllo (quanti subordinati potevano essere controllati da un solo manager) b) la gestione dei casi eccezionali (i subordinati dovevano occuparsi di questioni di routine, i manager delle situazioni eccezionali, fuori dal comune) c) l'integrazione (raggruppamento di attività simili entro specifici reparti) d) l'unità del comando (ciascun subordinato doveva obbedire ad un solo capo) e) la gerarchia (membri collocati in modo scalare, struttura piramidale).

Sottolineò l'importanza anche dello spirito di corpo tra i membri di un'organizzazione.

L'unità dei sentimenti ed una certa armonia possono contribuire fortemente al buon funzionamento di un'organizzazione.

Specificò le funzioni del management: pianificazione, organizzazione, comando, coordinamento, controllo.

Gulick sviluppò la teoria di **Fayol** sull'efficienza organizzativa, dichiarando che essa poteva essere aumentata dividendo il lavoro in unità molto piccole e specializzate, ognuna delle quali andava assegnata agli individui con le competenze adatte per ciascuna mansione.

Il lavoro andava quindi coordinato attraverso la supervisione, chiara divisione dei compiti, presenza di istruzioni e indicazioni.

Viene inoltre ricordato per lo schema mnemonico che compose per descrivere il lavoro di un dirigente esecutivo:

POSDCoRB:

Planning (Progettare)

Organizing (Organizzare)

Staffing (Reclutare il personale)

Directing (Dirigere)

Coordinative (Coordinare)

Reporting (Riferire)

Budgeting (Preventivare)

Barnard evidenziò i diversi modi in cui i dirigenti potevano trasformare le proprie organizzazioni in sistemi sociali di cooperazione concentrandosi sull'integrazione degli sforzi lavorativi attraverso la comunicazione degli obiettivi e cercando di motivare i lavoratori.

INFLUENZE MODERNISTE

La prospettiva modernista affonda le sue radici nell'illuminismo, corrente filosofica sviluppatasi in Europa tra il 17° e il 18° secolo.

Questa epoca viene ricordata anche come l'età della ragione, in quanto i filosofi illuministi si proposero di superare il feudalesimo e la superstizione che vigeva a quel tempo mediante la conoscenza razionale.

Si diffuse infatti la convinzione che la razionalità avrebbe liberato l'umanità dalla schiavitù e dalla paura generate dalla superstizione, permettendo così agli esseri umani di controllare il proprio ambiente grazie alla conoscenza scientifica.

Il termine *modernus* venne utilizzato per distinguere l'attuale fase storica rispetto all'Antichità.

I "modernisti" ritenevano di incarnare il progresso umano in quanto detentori di una conoscenza superiore a quella degli antichi.

A livello organizzativo i teorici modernisti dell'organizzazione avevano come obiettivo quello di sviluppare strumenti di diagnosi dei problemi organizzativi, al fine di gestirli in modo più efficace ed efficiente e garantire profitto e vantaggio competitivo.

La teoria generale dei sistemi

Venne sviluppata una teoria atta a spiegare tutti i fenomeni scientifici sia nell'ambito delle scienze naturali che in quello delle scienze sociali, dal funzionamento dell'atomo e della molecola, a quello della singola cellula, organo e organismo fino ad arrivare al comportamento degli individui, dei gruppi e della società.

Tale teoria venne realizzata da **Ludwig von Bertalanffy**.

Egli evidenziò come tutti questi fenomeni fossero correlati: la società contiene i gruppi, i gruppi contengono gli individui, gli individui sono fatti di organi, gli organi di cellule, le cellule di molecole e le molecole di atomi.

Egli definì tutti questi fenomeni "sistemi". La chiamò teoria generale dei sistemi.

Un sistema è una cosa fatta di parti correlate tra loro chiamate sottosistemi. Ciascuna parte ha un impatto sulle altre.

Tale teoria può essere generalizzata a qualsiasi che venga fatta oggetto di studio scientifico.

Una particolare caratteristica dei sistemi è la loro elevata differenziazione interna, infatti, ogni sottosistema provvede a una particolare funzione.

La differenziazione permette quindi a un sistema di beneficiare dei vantaggi della specializzazione di ciascun sottosistema.

La specializzazione tuttavia richiede dei meccanismi di coordinamento e integrazione a livello di sistema.

Boulding sviluppò a tal riguardo una gerarchia dei sistemi ordinandoli per livello di complessità, dal più semplice al più complesso, ogni livello presenta delle caratteristiche specifiche, ma al tempo stesso ingloba quelle del livello precedente, ciò implica che si esaminano soltanto i livelli inferiori non si potrà comprendere la peculiarità dei livelli superiori.

Quando si analizza un sottosistema è pertanto importante definire il livello di analisi.

L'obiettivo dei teorici dell'organizzazione che si affidano a tale teoria è quello di definire il funzionamento di un'organizzazione considerandola per l'appunto un sistema.

I loro interessi sono relativi alle relazioni tra i vari sottosistemi che compongono un'organizzazione o sulla mancanza di coordinamento tra i vari sottosistemi.

La teoria dei sistemi socio tecnici

Nella teoria generale dei sistemi l'uomo non ha un grande ruolo dato che occupa solo il settimo posto nella gerarchia.

Successivamente, sull'onda di un rinnovato interesse per la dimensione umana del lavoro, si sviluppò la teoria dei sistemi sociotecnici.

Si sviluppò l'idea che la tecnologia e il comportamento umano siano interconnessi.

Ogni cambiamento nella tecnologia inciderà nelle relazioni sociali, nelle opinioni e nei sentimenti riguardanti il proprio lavoro; tutto ciò, a sua volta, si ripercuoterà sulla tecnologia, influenzandone le prestazioni.

Tale teoria venne sviluppata da **Trist e Bamforth**.

Realizzarono gruppi di lavoro autonomi: il lavoro era assegnato a gruppi polivalenti che, a turno, erano responsabili dell'intero processo di lavoro.

Tale meccanismo consentiva ai lavoratori di controllare i propri carichi di lavoro.

Gli autori notarono che, sebbene i metodi sviluppati dai gruppi di lavoro autonomi non fossero altrettanto efficienti di quelli proposti dagli ingegneri, la quantità di lavoro svolta complessivamente era superiore a quella delle altre miniere e, inoltre, i minatori apparivano più soddisfatti.

Emery successivamente sostenne l'importanza del lavoro di squadra.

Affermò che il successo di un'organizzazione dipendeva dal modo in cui ogni gruppo o sottosistema si adattava ai problemi e si integrava con gli altri sottosistemi e con il sistema stesso.

La teoria delle contingenze

Tale teoria nasce quando viene messa in discussione una delle credenze tipiche del management scientifico, ossia la possibilità di individuare il modo migliore ("best way") di organizzare un'impresa.

I promotori di tale teoria ritenevano invece che il modo più appropriato di progettare e gestire un'organizzazione dipendesse dalle caratteristiche della situazione nella quale si trovava l'organizzazione.

In quest'ottica, l'organizzazione è legata a contingenze quali l'ambiente, gli obiettivi, la tecnologia, le persone.

Le organizzazioni di successo sono quelle che riescono ad allineare tutti questi elementi.

I teorici delle contingenze cercano quindi di identificare gli elementi che, di situazione in situazione, definiscono le contingenze alle quali deve attenersi un'organizzazione e studiano il modo per allinearli.

INFLUENZE SIMBOLICO-INTERPRETATIVE

Gli interpretativisti-simbolici hanno proposto un'alternativa alla visione oggettivista della scienza tipica del modernismo.

La teoria organizzativa di stampo simbolico-interpretativa è stata ispirata dalla crisi di senso che molti antropologi hanno riscontrato nei primi anni Ottanta.

Questi ultimi avviarono una forte autocritica, riconoscendo di aver collaborato (seppur non intenzionalmente) coi i governi occidentali nell'imporre i loro valori presso le altre culture del mondo.

Venne messa in discussione, nel mondo accademico, la capacità degli antropologi di rappresentare accuratamente le culture locali.

Nei resoconti etnografici delle popolazioni indigene compiuti dagli antropologi, le culture locali erano spesso descritte attraverso criteri che rispecchiavano gli orientamenti culturali e gli interessi degli antropologi stessi, alcuni dei quali supportavano apertamente i governi coloniali.

Gli antropologi vennero quindi considerati soggetti che contribuivano allo sfruttamento colonialista. Molti antropologi furono sorpresi da una simile accusa poiché convinti di saper comprendere il punto di vista dei nativi.

Il dibattito che si aprì nel campo delle metodologie di ricerca antropologiche venne chiamato crisi della rappresentazione.

Nell'ambito della teoria organizzativa, questo dibattito creò i presupposti per lo studio delle culture organizzative intese come reti di significati costruiti socialmente da membri di un'organizzazione.

Le idee di **Geertz** sull'importanza del contesto e sulla necessità di fornire delle thick descriptions (descrizioni spesse), incoraggiarono molti teorici dell'organizzazione a utilizzare il metodo etnografico nelle ricerche organizzative e, allo stesso tempo, a intraprendere una critica dell'attività sia dei manager che dei ricercatori, accusandoli di agire come colonizzatori nelle proprie organizzazioni (imponendo ossia le proprie idee ignorando quelle dei dipendenti).

La logica dell'interpretativismo-simbolico si basa sulla convinzione che le organizzazioni siano realtà costruite socialmente dai membri che interagiscono, negoziano e attribuiscono un senso alle proprie esperienze.

Gli interpretati visti-simbolici studiano quindi come le persone costruiscono e comunicano il significato nelle varie situazioni.

Ogni significato affonda dunque le proprie radici nelle interazioni umane, nei simboli e negli artefatti e, dal momento che questi possono essere interpretati diversamente da ogni individuo, dobbiamo considerare la possibilità di avere una molteplicità di interpretazioni, nonché sottolineare l'importanza del contesto nel plasmare le interpretazioni delle situazioni e degli eventi vissuti dai soggetti.

Per tale motivo, è opportuno prestare particolare attenzione al linguaggio, perché è attraverso il linguaggio (sia verbale che scritto) che noi costruiamo, comunichiamo e diamo un senso alla realtà.

I principali argomenti trattati dai simbolico-interpretativisti sono:

- come le persone creano i significati nelle organizzazioni, attraverso l'interpretazione di espressioni, storie, simboli, azioni, rituali, interazioni e così via;
- come i gruppi (sottoculture) e persone diverse producano una molteplicità di significati e li interpretino in base al proprio contesto culturale;
- come le molteplici interpretazioni proposte dagli individui e dalle subculture si mescolino per costruire socialmente le realtà organizzative.

La teoria della costruzione sociale della realtà

Berger e Luckmann avanzarono l'idea che il mondo sia negoziato, organizzato e costruito mediante le interpretazioni che noi formuliamo su ciò che ci accade intorno.

Sostennero che le interpretazioni sono il risultato di negoziazioni interpersonali e accordi impliciti che si costruiscono condividendo certe esperienze e un certo passato.

Gli ostruzionisti sociali ritengono che la realtà non sia tanto oggettiva quanto oggettivata ovvero costruita socialmente in un modo che la fa sembrare oggettiva.

Il processo di costruzione sociale si compone di tre elementi: esternazione, oggettivazione e interiorizzazione.

Il cambiamento avviene quando i membri esternano qualcosa di nuovo per il gruppo, quando poi il gruppo raccoglie questo nuovo elemento e lo integra nel processo di costruzione sociale, si ha il cambiamento.

La teoria del “sensemaking” e l’ “enactment”

Il tema del sensemaking (creazione di senso) nelle organizzazioni venne introdotto da **Karl Weick**. Secondo tale teoria, le organizzazioni esistono prevalentemente nelle menti dei loro membri, sotto forma di mappe cognitive o di immagini di particolari aspetti dell'esperienza.

Gli esseri umani creano queste mappe cercando di fare ordine nelle loro esperienze.

Gli esseri umani creano delle mappe mentali relative ad aspetti particolari della propria esperienza al fine di trovare più facilmente la propria strada nel mondo.

Queste mappe, di solito, non vengono create individualmente; esse, anzi, presuppongono un certo grado di consenso sociale e di cooperazione.

La mappatura e i discorsi che si fanno sulle organizzazioni e il loro ambiente hanno l'effetto di rendere reali le organizzazioni attraverso un processo che Weick ha denominato reificazione.

Nella teoria organizzativa di Weick, i membri di un'organizzazione costruiscono socialmente la propria realtà organizzativa, cercando di dare un senso a quello che avviene nel contesto organizzativo.

Questo processo viene definito dallo stesso autore "enactment" (attivazione).

Nella teoria dell'enactment l'ambiente di un'organizzazione è continuamente costruito e ricostruito socialmente, ogniqualvolta gli individui raccolgono e analizzano le informazioni o prendono decisioni.

Istituzionalizzazione

Selznick introduce il concetto di istituzionalizzazione, ossia il processo attraverso il quale determinati valori, pratiche ed orientamenti si strutturano come costruzioni di senso solide e generalmente accettate.

Riflessività

La riflessività rientra sia nel pensiero costruzionista che in quello postmodernista.

Entrambi gli approcci invitano a non prendere per buone le spiegazioni che ci vengono fornite sul mondo e indagare su come le realtà sociali e organizzative vengono costruite, studiando le interazioni che producono significati e, in particolare, l'uso del linguaggio.

Clifford con l'espressione "prospettiva situata" intende la comunità interpretativa della quale un ricercatore è membro che, in quanto tale, ha dei propri interessi e degli specifici modi di descrivere il mondo.

Questo influenza naturalmente il ricercatore e le sue interpretazioni di un fenomeno.

Clifford sostiene che, per evitare ciò, i ricercatori devono studiare come loro stessi conducono le ricerche e vi danno un senso.

I ricercatori, in tal modo, divengono autoriflessivi, ossia capaci di osservare se stessi così come osserverebbero gli altri, e quindi capaci di valutare fino a che punto essi stiano studiando anche se stessi.

Un ricercatore riflessivo, ma anche un manager, sanno riconoscere che la realtà sociale e le spiegazioni che noi ne forniamo sono dei risultati parziali, ossia sono incomplete e soggette a una continua negoziazione che le rende dei resoconti aperti a una molteplicità di interpretazioni e significati, di cui il nostro è solo uno tra i tanti.

INFLUENZE POSTMODERNE

I postmodernisti desiderano mettere in discussione i concetti modernisti di realtà, conoscenza e identità.

Ritengono che non esista una realtà sociale oggettivamente definibile; ogni cosa che un individuo può conoscere dipende da un particolare momento della sua esperienza.

Per i postmodernisti il linguaggio non ha un significato fisso quindi non si possono avere delle descrizioni accurate del mondo, né si possono esprimere asserzioni definitive su di esso o su noi stessi.

Le prime critiche al pensiero moderno erano rivolte all'illuminismo e alla sua devozione alla razionalità.

I postmodernisti ribattezzarono progetto illuminista l'ambizione del modernismo di liberare l'uomo dalla superstizione e di produrre una conoscenza universale.

I primi autori postmodernisti utilizzavano il concetto di mito del progresso per riferirsi all'acritica convinzione che l'evoluzione scientifica e tecnologica fossero universalmente desiderabili, e che il progresso fosse una giustificazione valida per qualunque attività (incluse il colonialismo e la gestione del potere).

I postmodernisti hanno sottolineato come l'illuminismo, per perseguire la libertà dell'uomo, ha spesso provocato dominazione, oppressione e alienazione, in sintesi il modernismo ci ha reso schiavi anziché padroni del nostro mondo.

I postmodernisti attaccavano i modernisti, invece, i teorici del poststrutturalismo letterario criticavano lo strutturalismo, vale a dire la convinzione modernista che esistano dei modelli identificabili che sottostanno a tutti i sistemi e che ne determinano il comportamento.

Il poststrutturalismo deriva dalla teoria dei segni proposta dal linguista Ferdinand de Saussure.

La teoria di Saussure contraddiceva l'interpretazione modernista del linguaggio, inteso come specchio che riflette accuratamente la realtà.

Questa interpretazione del linguaggio presuppone che determinati nomi siano associati a determinati oggetti per via di alcuni legami essenziali tra nomi e oggetti che possono essere rintracciati solo con lo studio del linguaggio.

Saussure propose invece che non vi fosse alcun legame tra nomi e oggetti e che la loro associazione fosse arbitraria; di conseguenza, de Saussure considerava il linguaggio indipendente dalla realtà.

Il linguaggio e i giochi linguistici

Secondo **de Saussure**, il linguaggio è un sistema di segni (lettere, parole) e ogni segno si compone di due parti: il **significante** (un modello sonoro) e il **significato** (concetto al quale fa riferimento il significante).

Nella sua teoria la relazione tra queste due parti è arbitraria, in quanto, non esiste un rapporto necessario tra una parola ed un concetto.

Egli sosteneva che il modo in cui disponiamo una sequenza di parole in una frase plasma il significato della frase stessa.

Infine riteneva che il modo in cui si utilizzano il linguaggio e gli altri segni per produrre i significati varia di comunità in comunità.

Ludwig Wittgenstein ha elaborato la **teoria dei giochi linguistici**: alla pari di giochi come il calcio o gli scacchi, anche il linguaggio ha delle proprie regole di gioco, grazie alle quali le parole acquisiscono un significato, in relazione alle specifiche norme impiegate nelle varie comunità (ad es. cosa si può dire durante una conferenza o in un'aula scolastica o ancora in una chiacchierata al bar è ben diverso).

Il tipo di linguaggio impiegato e il modo in cui si risponde ad una affermazione variano dunque a seconda del gioco linguistico al quale si partecipa.

Quindi, risulterà difficile per coloro che condividono un certo gioco linguistico, comunicare con persone che ne adottano uno diverso.

Cambiare gioco linguistico in una conversazione a volte può portare ad una notevole confusione.

Le grandi narrazioni

I modernisti ritengono che la razionalità abbia salvato l'umanità dagli incubi dell'irrazionalità, scacciando paure e superstizioni.

Lyotard : a suo parere la ragione costituisce un incubo, egli infatti critica le grandi narrazioni del progetto dell'illuminismo (come il mito del progresso, l'emancipazione del lavoro, progresso scientifico, ricerca di giustizia e di verità universali).

Le chiama narrazioni, in quanto esse, nel loro insieme, costituiscono la storia che i modernisti raccontano a se stessi per giustificare la propria devozione alla ragione (che produce progresso, genera ricchezza, ci rende liberi, ci conduce alla verità).

Discorso e pratiche discorsive

Foucault si dedicò allo studio della critica letteraria, della psicologia, della psicoanalisi, della sociologia, dell'antropologia, della criminologia, della scienza politica e dell'economia arrivando alla conclusione che le moderne società occidentali avevano delegato alle scienze umane l'autorità di stabilire le norme sociali.

Egli sosteneva che le scienze sociali avessero creato e mantenuto un collegamento tra potere e conoscenza.

Il potere e la conoscenza non sono due fenomeni separati, ma le due facce della stessa medaglia.

Foucault conia al riguardo l'espressione "potere/conoscenza".

Quest'ultimo si esercita attraverso le pratiche discorsive attuate nei discorsi che regolano la normatività (ossia la normalizzazione del comportamento).

Le pratiche discorsive comprendono fenomeni come il gergo delle discipline accademiche, oppure le terminologie tecniche impiegate nelle imprese o in molte branche delle amministrazioni governative.

Gli effetti normalizzatori delle pratiche discorsive hanno luogo all'interno di un contesto definito discorso.

Per Foucault, la costruzione di un discorso all'interno di una società dipende dai rapporti di potere esistenti.

Coloro che esercitano il potere permettono che alcune cose possano essere dette, scritte e pensate, vietandone invece altre.

In termini organizzativi, se un tempo i dipendenti erano esortati a esaudire le volontà dei dirigenti, ora il nuovo discorso manageriale invita i dipendenti a dedicarsi ai clienti, facendo così scomparire i dirigenti, o perlomeno decentrandoli nell'ambito della realtà prodotta da quel discorso.

Decostruzione e "différance"

Secondo il punto di vista di **Derrida** il linguaggio non ha un significato fisso: qualunque cosa si scriva o si dica ha un significato variabile, continuamente soggetto a nuove interpretazioni.

Poiché i contesti sono intercambiabili, non esiste un contesto che possa rivendicare di essere più appropriato rispetto ad altri; di conseguenza, tutti i significati sono ugualmente corretti.

Derrida, in particolare, sostiene che il cambiamento del contesto che circonda un testo, provoca il cambiamento del significato stesso.

Questa idea è alla base della decostruzione, ossia, una modalità di lettura e rilettura dei testi attraverso l'uso di diversi contesti, al fine di evidenziarne la molteplicità delle interpretazioni possibili.

Grazie alla lettura de costruttiva di alcuni romanzi, Derrida riesce a dimostrare la sfuggevolezza del significato, legata alla natura contraddittoria del significato ("différance") e al fatto che i testi sono sempre situati in particolari contesti storici, politici, culturali.

Ogni lettura introduce un nuovo contesto.

Derrida conì il termine *différance* giocando sul verbo francese *différer* che significa sia differire che rinviare.

Egli infatti affermò che una parola deriva il suo significato dalle differenze che ha con il suo opposto (ad es. vero/falso, buono/cattivo, ecc.) e dunque, in una logica binaria, anche quando si usa soltanto un termine si evoca implicitamente il suo opposto.

Inoltre sostenne che ogni significato è differito o posticipato, in quanto ogni qualvolta si cerca di spiegare il significato di una parola la si rimpiazza con altre che, a loro volta, devono essere spiegate con altre parole e così via.

Il concetto di *différance* spiega quindi come il significato muovendosi nel tempo e nello spazio diventi sempre più distante e prolisso rispetto al suo punto di partenza originario.

Simulacri e iperrealità

Un tema centrale nel lavoro di **Baudrillard** è la confusione tra realtà e simulazione.

Secondo questo autore, nei tempi premoderni si presumeva che una simulazione rappresentasse la realtà.

La distinzione tra realtà e immagine è iniziata a incrinarsi nei tempi moderni, quando la produzione di massa ha portato alla proliferazione di copie originali (es. opere d'arte, capi d'abbigliamento).

Nei tempi moderni, l'uomo ha iniziato a scoprire che le immagini potevano mascherare la realtà.

Nei simulacri (apparenza che non rinvia ad alcuna realtà sotto-giacente e pretende di valere per quella stessa realtà) non esiste un significato profondo oppure una struttura portante al di sotto della superficie nella quale le immagini sono rappresentate.

Baudrillard affermava che poli opposti come realtà/immagine, fatto/fantasia, soggettivo/oggettivo creano l'iperrealtà.

Nell'iperreale, noi siamo immersi nelle simulazioni e cerchiamo nostalgicamente di produrre quello che pensiamo essere reale, ma che non è mai stato altro che un'immagine.

Può sembrare che tale teoria c'entri poco con la teoria organizzativa, ma se consideriamo le tante immagini che ci circondano quotidianamente e pensiamo alle organizzazioni che le producono, è facile provare un senso di iperrealtà.

L'AMBIENTE ORGANIZZATIVO

- Nelle teorie organizzative MODERNISTE, l'ambiente organizzativo è visto come qualcosa che si trova oltre i confini dell'organizzazione vera e propria. In quest'ottica, l'ambiente fornisce materie prime ed altre risorse (input) che l'organizzazione trasforma in prodotti e in servizi (output). L'ambiente influenza i risultati organizzativi e richiede all'organizzazione un certo adattamento in cambio della sua sopravvivenza. L'organizzazione, d'altro lato, si trova in una situazione di grande incertezza quando deve interpretare le domande dell'ambiente da cui dipende in modi diversi. Secondo i teorici modernisti è proprio sulla base di questa dipendenza di origine ambientale che si spiegano le strutture e l'azione organizzativa. Nell'analisi dell'ambiente organizzativo, la parte più complicata è la definizione dell'organizzazione stessa. Si presume infatti che, per compiere una simile analisi, si conoscano i confini dell'organizzazione e che essi siano definiti nel miglior modo possibile. Tracciare un confine attorno a un'organizzazione è un'operazione difficile, poiché non esiste un criterio univoco per tracciare i confini di un'organizzazione; l'individuazione dei confini dipende dalle ragioni che spingono a condurre una simile operazione.
- Al contrario dei modernisti, i teorici dell'INTERPRETATIVISMO-SIMBOLICO vedono l'ambiente come una costruzione sociale. Secondo tale prospettiva, l'ambiente è una costruzione teorica basata proprio sulle credenze relative alla sua esistenza e sulle aspettative che tali credenze comportano. In tale prospettiva l'ambiente ha un impatto senz'altro materiale ma soprattutto simbolico; quanto sia importante l'ambiente dipende da come viene interpretato questo impatto. Organizzazioni diverse possono pertanto costruire il proprio ambiente in modi diversi, in virtù delle interpretazioni svolte dai relativi manager.
- La teoria organizzativa POSTMODERNISTA offre numerosi approcci al tema del rapporto tra organizzazione e ambiente. Essi suggeriscono la nozione di organizzazione senza confini → boundaryless e introducono nuove forme organizzative come il modello del network (rete) e l' "organizzazione virtuale". Altri criticano la visione modernista del rapporto organizzazione-ambiente perché "antiambientalista": la visione modernista giustificerebbe lo sfruttamento delle limitate risorse ambientali a scopi competitivi, ignorando, la responsabilità delle organizzazioni verso il proprio ambiente. Le critiche postmoderniste alle teorie moderniste sull'ambiente hanno aiutato la diffusione della stakeholder theory, che ha il merito di introdurre nella teoria organizzativa una serie di preoccupazioni di natura etica e democratica.

Definire l'ambiente organizzativo

La teoria generale dei sistemi ha introdotto il concetto di livello di analisi.

Tale concetto è stato utilizzato non solo l'analisi dei diversi livelli gerarchici interni ad un'organizzazione, ma anche per considerare il livello superiore di sistema del quale l'organizzazione è parte: il suo supersistema, ossia l'ambiente; i livelli di analisi sono come una matryoska, quando si apre quella più grande (l'ambiente), se ne troverà una più piccola al suo interno (l'organizzazione) e successivamente se ne troveranno altre più piccole (divisioni o dipartimenti) e così via.

Nella teoria dei sistemi, i sistemi di ordine superiore contengono i sistemi di ordine inferiore.

I modernisti si interrogavano su come gestire i confini organizzativi.

- 1) In particolare, il modernista Scott propose 2 esempi di pratiche di gestione dei confini organizzativi: Il "buffering" serve a proteggere e prevenire l'interruzione delle operazioni interne dell'organizzazione a causa di shock esterni o ambientali (es. carenze di materie prime, di capitali, di forza-lavoro). Di solito, ad alcuni membri, viene affidata la responsabilità di controllare che la produzione di beni e servizi da parte dell'organizzazione continui del tutto indisturbata. I membri che proteggono la capacità produttiva dell'impresa assumono dunque un ruolo buffering o ruolo-cuscinetto.
- 2) Il "boundary spanning" si riferisce invece alle attività di monitoraggio dell'ambiente e gestione dei rapporti con esso, inclusa la trasmissione di informazioni utili ai decisori.

La differenza principale tra il buffering e il boundary spanning sta nel tipo di risorse che l'organizzazione scambia con l'ambiente.

Nel caso del buffering, la preoccupazione principale è lo scambio di materiali, servizi e denaro, mentre nel caso del boundary spanning il bene scambiato è rappresentato principalmente dalle informazioni che entrano ed escono dall'organizzazione.

Anche l'ambiente può essere esaminato utilizzando il criterio dei livelli di analisi e quindi distinto concettualmente in più livelli.

A tal proposito, i teorici modernisti usano spesso 3 differenti livelli nelle loro analisi:

- 1) il network interorganizzativo
- 2) l'ambiente generale
- 3) l'ambiente internazionale.

Ciascuno di questi livelli può, a sua volta, essere suddiviso in altri livelli.

1) Il network interorganizzativo e gli stakeholder

Ogni organizzazione interagisce con il suo ambiente. Queste interazioni consentono all'organizzazione di acquisire materie prime, assumere impiegati, appropriarsi di capitali, ottenere conoscenze o comprare infrastrutture e macchinari. Dal momento che l'organizzazione fornisce un prodotto o un servizio perché venga consumato nell'ambiente, essa dovrà anche interagire con quegli attori ambientali che regolano o controllano i suoi scambi (es. investitori, concorrenti, fornitori, distributori, partner commerciali, agenzie di pubblicità, istituzioni governative, media). Nel loro insieme, questi individui, gruppi e organizzazioni costituiscono gli stakeholder (letteralmente portatori di interesse) dell'organizzazione. Tale termine inquadra tutti gli attori (individui, gruppi, organizzazioni) che sono indispensabili per la sopravvivenza dell'organizzazione. Gli stakeholder sono tutti coloro che hanno un'influenza o sono influenzati da un'organizzazione. L'analisi di un network interorganizzativo descrive la complessa rete di relazioni all'interno della quale è inserito un certo gruppo di organizzazioni. L'analisi di un network può evidenziare la posizione relativa di tutte le organizzazioni prese in considerazione (Fig.3.3 pag.89). I legami all'interno del network rappresentano canali attraverso cui vengono scambiate risorse, informazioni, opportunità e influenze. Un'applicazione del concetto di network interorganizzativo riguarda la gestione della catena del valore. Nel mondo delle imprese, oggi, è comune considerare il flusso che lega le materie prime e le varie attività che vi

aggiungono valore come un'unica catena di connessioni, che parte dai fornitori delle materie prime di base (es. il petrolio) e quindi giunge ai consumatori finali (es. gli autisti delle automobili) attraverso una serie di intermediari (es. raffinerie, distributori di carburante). Una catena del valore unisce queste organizzazioni, in virtù proprio del valore che esse man mano aggiungono a un prodotto o a un servizio nel tragitto che esso compie sino all'utente finale.

2) L'ambiente generale

L'analisi delle condizioni ambientali generali può essere effettuata dividendo l'ambiente generale in settori differenti: Il settore sociale. Associato alla struttura di classe, alla demografia, alle istituzioni sociali tradizionali come i sistemi educativi, le pratiche religiose, le professioni.

Il settore culturale.

Comprende aspetti relativi alla storia, alle tradizioni, alle aspettative di comportamento e ai valori della società in cui l'organizzazione si trova ad operare.

Le tendenze sociali e culturali molte volte si intersecano.

Il settore legale.

Definito dalle costituzioni e dalle leggi delle nazioni in cui l'organizzazione svolge i propri affari, e dalle rispettive prassi legali.

Comprende leggi e procedure legali che riguardano l'operato delle corporazioni, le politiche di antitrust (o antimonopolio), le tasse e le leggi sugli investimenti esteri.

Il settore legale ha dei legami molto stretti con le tendenze sociali e culturali, perché i valori culturali e le istituzioni sociali operano delle pressioni per legalizzare o dichiarare illegali vari tipi di comportamenti.

Il settore politico.

Distribuzione e concentrazione del potere e al tipo di sistema (es. democratico o autoritario) in vigore nei paesi in cui l'organizzazione si trova a operare.

Il settore politico è strettamente legato a quello legale ed entrambi sono influenzati dalle tendenze presenti in altri settori.

Spesso, il settore politico e quello economico sono così intrecciati che non ha senso esaminare separatamente le loro influenze.

I processi di privatizzazione hanno portato fuori dal controllo statale organizzazioni come gli ospedali, le linee aeree, le prigioni, le scuole e le università.

Simili spostamenti dal mondo politico a quello economico hanno reso il settore economico e quello politico molto vicini in diverse parti del mondo.

Il settore economico.

Include i mercati del lavoro, i mercati finanziari e i mercati di beni e servizi, fattori come le politiche fiscali, l'andamento del consumo, l'investimento di capitali e il sistema bancario.

Altri fattori inclusi nel settore economico: la bilancia dei pagamenti, l'andamento delle monete più forti, le alleanze economiche tra paesi, gli accordi commerciali, il controllo dei prezzi, l'accesso ai mercati di materie prime, i tassi di interesse e d'inflazione, gli indici dei prezzi, i tassi di disoccupazione.

Il settore tecnologico.

Fornisce conoscenze e informazioni sotto forma di sviluppi scientifici, che l'organizzazione può acquisire e utilizzare per produrre certi risultati (beni e servizi).

In un certo senso, l'ambiente possiede le conoscenze per produrre i risultati desiderati, conoscenze che offre a varie organizzazioni; queste poi le utilizzano per produrre beni e servizi a beneficio di altre organizzazioni che si trovano nell'ambiente.

Le organizzazioni ricevono conoscenze dall'ambiente sotto forma, ad esempio, di impiegati già formati e culturalmente socializzati, di acquisto di macchinari e programmi di software, e di servizi offerti dai consulenti e da altri professionisti.

Tendenza recente del settore tecnologico è stata l'introduzione di tecnologie computerizzate come personal computer, robot e macchinari per la videoregistrazione e strumenti per il disegno e la progettazione informatizzata.

La diffusione di tecnologie per la comunicazione multimediale e wireless sta inoltre producendo degli enormi cambiamenti in tutto il mondo, e le organizzazioni si apprestano sempre più a svolgere gran parte della propria attività via internet.

Il settore fisico.

Includere l'universo delle risorse naturali. Alcune organizzazioni sono per loro natura direttamente interessate ad alcuni elementi di questo settore, dalle riserve di carbone e petrolio, all'apertura dei porti, alla viabilità delle strade, ai livelli di inquinamento, fino alle condizioni meteorologiche.

Fra le condizioni generali e le tendenze più preoccupanti del settore fisico ricordiamo: innalzamento della temperatura terrestre, mutamenti delle condizioni meteorologiche che, sparizioni delle foreste tropicali e disastri locali quali la siccità, i terremoti, le inondazioni, la fame e le eruzioni vulcaniche.

I cambiamenti nel settore fisico sono estremamente difficili da prevedere, eccezione fatta per la riduzione delle risorse naturali.

Le imprese che dipendono da questi settori subiranno, ovviamente, delle ripercussioni economiche dagli eventi e dai cambiamenti che avranno luogo in questo settore.

Disastri naturali come i terremoti hanno un impatto che va al di là delle ripercussioni economiche (ad es. lo tsunami del 2004 non ha causato solo tante vittime, ma ha messo in ginocchio l'economia dell'intera regione).

Alcune osservazioni.

È importante sottolineare che, sebbene i teorici dell'organizzazione distinguano l'ambiente generale in diversi settori, questi settori non sono così facilmente separabili.

I settori, infatti, non sono altro che distinzioni concettuali a cui i teorici dell'organizzazione ricorrono per comprendere con più facilità la complessità dell'ambiente (molti ne utilizzano cinque o sei, altri uniscono alcuni settori insieme e altri ancora ne utilizzano più di sette).

Questa rappresentazione dell'ambiente generale deve essere quindi intesa come un punto di partenza per comprendere come i teorici dell'organizzazione interpretano le condizioni ambientali nelle quali si ritrova un'organizzazione.

Non si tratta pertanto di una proposta rigida, bensì di uno stimolo.

3) L'ambiente internazionale e la globalizzazione

Le distinzioni fatte per il network interorganizzativo e per l'ambiente generale possono essere applicate al concetto di ambiente internazionale.

D'altra parte, non appena un'organizzazione espanderà le proprie attività oltre i confini della madrepatria, si dovrà confrontare con i rappresentanti di organizzazioni che provengono da altre nazioni: partner commerciali, gruppi di consumatori, autorità fiscali, ecc.

Questi stakeholder diventeranno parte del network organizzativo.

Peraltro, un'organizzazione può avere anche a che fare con concorrenti stranieri anche senza espandersi oltre confine, nel caso siano i concorrenti a introdursi nel mercato nazionale dall'estero.

L'ambiente organizzativo, a livello internazionale, è visto come uno dei tanti ambienti fra loro collegati, le organizzazioni possono essere inserite in più network che si sovrappongono, ciascuno influenzato dalle specifiche condizioni e tendenze del relativo ambiente generale, nonché dagli altri ambienti con i quali interagiscono.

La complessità del livello di analisi ambientale internazionale/globale è molto più grande di quella degli altri due livelli discussi in precedenza.

L'ambiente internazionale comprende quegli attori organizzativi che si muovono attraverso i confini nazionali o che operano direttamente su scala mondiale.

Istituzioni come le Nazioni Unite (ONU), la NATO, la Croce Rossa sono alcuni degli attori che costituiscono l'ambiente internazionale.

Le imprese multinazionali sono anch'esse attori internazionali che danno vita e influenzano i mercati internazionali (es. Coca-Cola, Toyota, McDonald's, Heineken, L'Oréal).

Il concetto di globalizzazione inquadra quell'insieme di scambi e interconnessioni, di natura economica, politica, socioculturale, legale, tecnologica e fisica, che hanno reso più permeabili, se non irrilevanti, i confini e le frontiere tradizionali.

Gli effetti di questo processo possono suscitare diversi timori: la paura dell'omologazione culturale è una delle più diffuse.

La probabilità che tali paure diventino realtà sono però poche: il timore dell'omologazione culturale stimola viceversa la riscoperta e la valorizzazione delle culture e delle tradizioni locali.

Questo produce paradossalmente un aumento della diversità culturale.

Alcuni interpretano la globalizzazione primariamente come un processo di sviluppo socioculturale, mentre altri ritengono che abbia essenzialmente un carattere economico.

Tuttavia, dal momento che questo processo coinvolge tutti i settori dell'ambiente generale e dell'ambiente internazionale, è probabilmente inutile restringerne la portata a un particolare settore.

In relazione a ciò la "teoria della complessità" sostiene che, in un sistema interconnesso, ogni minimo cambiamento in una parte del sistema può provocare delle ripercussioni anche in parti estremamente lontane e apparentemente sconnesse da essa (es. lo sbattere d'ali di una farfalla che, nell'ecosistema globale, può provocare mutamenti climatici nell'emisfero opposto del pianeta).

L'organizzazione in pratica si trova dentro al suo network, che a sua volta si trova all'interno dell'ambiente generale ed è soggetto ad una miriade di influenze, inclusi i fattori internazionali e globali.

Le influenze di situazioni e tendenze dell'ambiente generale sono distinte in 7 settori: culturale, sociale, politico, legale, economico, fisico e tecnologico (Tab).

TEORIE MODERNISTE SUL RAPPORTO TRA ORGANIZZAZIONI E AMBIENTE

I teorici modernisti svilupparono l'idea che le organizzazioni sono aperte verso i loro ambienti e si dedicarono quindi ad approfondire questa tematica.

Per loro, l'influenza dell'ambiente sull'organizzazione era un dato assodato.

Si giunse così all'elaborazione delle prime teorie in proposito.

La teoria delle contingenze

I primi a sostenere, che la struttura di un'organizzazione dovesse dipendere dalle condizioni che l'organizzazione stessa incontra nel proprio ambiente, furono **Burns e Stalker**.

Essi illustrarono questa tesi attraverso i risultati di un'indagine empirica, nella quale si dimostrava che le organizzazioni che operano in : - ambienti stabili si specializzano in attività di routine, con una distribuzione molto rigida dell'autorità e con delle responsabilità ben definite; - ambienti dinamici e soggetti a rapidi cambiamenti, le organizzazioni necessitano di flessibilità e, di conseguenza, incoraggiano i propri dipendenti a utilizzare attivamente le proprie competenze, in modo da adattarsi ai cambiamenti delle modalità di lavoro nel modo più efficace.

La teoria delle contingenze sostiene che il modello di organizzazione da utilizzare è contingente a una serie di fattori.

Nelle prime concettualizzazioni della teoria delle contingenze, l'incertezza veniva considerata una proprietà dell'ambiente, che sarebbe derivata da 2 componenti:

- 1) la complessità : si riferisce al numero e alla diversità delle componenti di un ambiente;
- 2) il tasso di cambiamento che si riferisce alla rapidità con cui tali componenti si modificano.

L'incertezza ambientale, che dà anche il nome a questa prospettiva, venne definita come l'interazione tra diversi livelli di complessità e di cambiamento in un dato ambiente.

La prospettiva dell'informazione sull'incertezza sostiene che i manager provano incertezza quando percepiscono il proprio ambiente come imprevedibile; ciò accade quando essi non hanno a disposizione le informazioni necessarie per prendere decisioni in modo razionale.

I primi tentativi di spiegare come le organizzazioni rispondono all'incertezza si sono ispirati a 2 concetti :

- 1) la legge della varietà necessaria dice che, perché un sistema comunichi con un altro sistema, deve avere un grado di complessità uguale o superiore a quest'ultimo;
- 2) l'isomorfismo si riferisce alla credenza che le organizzazioni sviluppino strutture e sistemi interni tanto complessi quanto è complesso l'ambiente che le circonda (in greco "isios") significa uguale e "morphé" significa forma.

Un'organizzazione che è isomorfica con il suo ambiente ha la stessa forma di quest'ultimo (ad es. ambiente semplice = organizzazione semplice, ambiente complesso = organizzazione isomorfica complessa, condizioni ambientali mutano = muta anche l'organizzazione).

La teoria della dipendenza dalle risorse

Tale teoria venne sviluppata da **Pfeffer e Salancik**.

La teoria della dipendenza dalle risorse si basa sull'assunto che le organizzazioni sono controllate dal loro ambiente; tuttavia i suoi sostenitori sono convinti che i manager possano imparare a gestire i forti condizionamenti dell'ambiente.

L'elemento centrale di questa teoria risiede nella convinzione che i manager, attraverso un'analisi del proprio network interorganizzativo possano comprendere i rapporti di potere e di dipendenza che sussistono tra i diversi attori che compongono tale network.

La vulnerabilità di un'organizzazione nei confronti del proprio ambiente deriva dal suo bisogno di risorse (ad es. materie prima, forza-lavoro, capitali, macchinari, conoscenze, punti vendita per i suoi prodotti).

Queste risorse sono controllate dall'ambiente.

È la dipendenza che questi bisogni creano che conferisce potere all'ambiente.

Esso usa questo potere per fare pressioni sull'organizzazione, spingendola a vendere a prezzi competitivi, a offrire beni e servizi di qualità e ad adottare strutture e processi efficienti.

Un'analisi della dipendenza dalle risorse comincia con l'identificazione delle risorse di cui un'organizzazione ha bisogno.

Dopo aver individuato le risorse e le loro fonti, la prospettiva della dipendenza sposta l'attenzione verso altri fattori o attori ambientali che possono influenzare le suddette relazioni tra organizzazione e ambiente.

La competizione per le materie prime e i clienti è una potenziale fonte di influenza, ed ecco perché occorre inserire nell'analisi anche le imprese concorrenti.

Un'altra fonte di influenza è rappresentata dalle agenzie regolative, che possono esercitare un controllo legale sull'organizzazione (ad es. agenzie fiscali, controlli alla dogana, uffici per la concessione di licenze) e dagli interessi speciali, ossia quelli che derivano da quelle persone o gruppi che cercano di influenzare le attività dell'organizzazione esercitando una pressione a livello politico, economico e sociale (ad es. le organizzazioni non governative ONG o gruppi che hanno a cuore temi come la tutela della salute del pianeta, i diritti umani, il commercio equo e sostenibile, i diritti delle donne, la tutela ambientale, i diritti dei consumatori).

La soluzione più pratica è quella di distinguere le risorse in base alla loro :

- crucialità, ossia una stima dell'importanza di una particolare risorsa (ad es. per McDonald's la carne di manzo è una risorsa cruciale, le cannucce no);
- scarsità, ossia una stima della disponibilità della risorsa entro un certo ambiente (ad es. oro e platino sono risorse scarse, aria e acqua no).

Risorse che siano scarse e anche cruciali hanno la priorità assoluta negli sforzi organizzativi.

Le organizzazioni hanno trovato molti modi per gestire le proprie dipendenze.

Per quanto riguarda la dipendenza dai fornitori di materie prime, una tecnica comune è quella di rivolgersi a più fornitori, l'appalto è una strategia molto usata per gestire le dipendenze.

La dipendenza dai fornitori (o dai clienti, se ci mettiamo nei panni dei fornitori) può essere inoltre arginata da strategie di incorporazione e fusione tra organizzazione e fornitori (**integrazione verticale**) e rapporti tra imprese rivali (**integrazione orizzontale**).

Fra le strategie utili a gestire le dipendenze troviamo: sviluppo di relazioni personali con i membri di organizzazioni da cui l'organizzazione dipende e l'instaurazione di rapporti formali con tali organizzazioni (ad es. entrando a far parte del loro Consiglio d'amministrazione o invitando uno dei loro funzionari a far parte del vostro); tutti gli aspetti del marketing (vendite, pubblicità, distribuzione) possono essere visti come tentativi di gestire la dipendenza dei prodotti dai consumatori, stimolando questi ultimi ad acquistarli; la dipendenza da forza-lavoro e dalle conoscenze sono talvolta gestite con strategie di assunzione che "rubano" dirigenti e personale vario alle industrie rivali; un'altra strategia, utile per gestire la dipendenza da organizzazioni concorrenti è la formazione di associazioni commerciali.

Queste ultime aiutano i membri a monitorare insieme, e quindi a costi più contenuti, le condizioni e le tendenze dell'ambiente, incoraggiandoli a unire le proprie forze e la propria influenza.

La formazione di accordi sul prezzo rappresenta una strategia comune per gestire la dipendenza che si crea tra imprese rivali.

Infine, se ogni altra strategia fallisce, l'organizzazione può sempre liberarsi da dipendenze indesiderate cambiando ambiente.

Ecologia della popolazione

La teoria ecologica della popolazione come la teoria della dipendenza dalle risorse, parte dall'assunto che l'organizzazione dipende dal proprio ambiente per l'acquisizione delle risorse di cui ha bisogno per poter funzionare.

In entrambe le prospettive tale dipendenza conferisce all'ambiente un considerevole potere sull'organizzazione.

Tuttavia, mentre il centro della teoria della dipendenza è chiaramente l'organizzazione, il centro dell'ecologia della popolazione è l'ambiente.

Nell'ecologia della popolazione l'ambiente non è studiato come un tutto omogeneo; vengono piuttosto prese in considerazione aree specifiche al suo interno, chiamate nicchie ecologiche.

Una nicchia ecologica consiste in un insieme di risorse da cui dipende uno specifico gruppo di imprese concorrenti.

L'ecologia della popolazione ritiene che le organizzazioni che condividono certe risorse siano interdipendenti, sebbene in modo competitivo, e che tali relazioni di interdipendenza condizionino la sopravvivenza dei singoli membri.

Pertanto l'ecologia della popolazione si basa sull'assunto che le organizzazioni competono per la propria sopravvivenza.

Gli ecologisti non sono tanto interessati alle singole organizzazioni quanto a tutto il gruppo di organizzazioni, correlate tra loro, che costituiscono una popolazione.

Il loro intento principale è quello di spiegare i processi evolutivi di tutti i vari tipi di organizzazione esistenti.

L'ecologia della popolazione sostiene che l'ambiente di un'organizzazione abbia il potere di selezionare quelle organizzazioni che più si adattano alle sue caratteristiche.

Si potrebbe dire che l'ecologia della popolazione è la versione organizzativa del principio darwiniano della sopravvivenza del più forte.

Analogamente alla teoria darwinista, 3 processi evolutivi (variazione, selezione, ritenzione) spiegano la dinamica di una popolazione.

La variazione si verifica in una popolazione di organizzazioni soprattutto attraverso l'innovazione imprenditoriale (la nascita di nuove organizzazioni), ma anche attraverso l'adattamento di organizzazioni consolidate che riescano a fronteggiare nuove minacce o a sfruttare nuove opportunità.

Le nuove organizzazioni che così si formano rappresentano un'ampia gamma da cui l'ambiente può scegliere attraverso il suo processo di selezione.

L'ambiente "sceglie" le organizzazioni sulla base della loro idoneità ai bisogni e alle richieste dell'ambiente.

Le organizzazioni "idonee" verranno fornite di risorse.

Le rimanenti organizzazioni non sono necessariamente destinate a scomparire: è possibile che esse invece si spostino verso differenti nicchie (ad es.

inserendosi in mercati potenzialmente più promettenti).

La ritenzione equivale alla sopravvivenza, grazie al mantenimento delle risorse.

Ad ogni modo, la sopravvivenza in un periodo non è garanzia di successo nel lungo periodo.

I continui cambiamenti ambientali richiedono un adattamento continuo, cosicché le organizzazioni che sono riuscite a sopravvivere dovranno poi attraversare successive variazioni.

L'ANALISI DELL'AMBIENTE NELLA PROSPETTIVA SIMBOLICO-INTERPRETATIVA

All'interno di tale prospettiva nacque un dibattito: è la struttura organizzativa o l'azione umana a spiegare il comportamento delle organizzazioni? Mentre la teoria dell'enactment illustra il punto di vista di coloro che propendono a favore dell'azione umana, la teoria istituzionale ritiene che le istituzioni siano delle strutture sociali relativamente durevoli che plasmano e vincolano il comportamento degli attori che agiscono all'interno di un determinato sistema sociale (tali attori possono essere individui, gruppi od organizzazioni).

Per gli istituzionalisti, gli attori sono spesso agenti inconsapevoli di un sistema, al contrario, nell'ottica dell'enactment, i sistemi sono costruiti attraverso le interazioni sociali e i rapporti che si sviluppano tra attori individuali.

La teoria istituzionale

Scott definisce istituzionalizzazione il processo mediante il quale le azioni vengono ripetute e viene loro riconosciuto un significato simile dall'io individuale e dagli altri.

Perciò non soltanto le organizzazioni ma anche certe azioni (es. votare o stringere la mano) possono essere concettualizzate come istituzioni all'interno delle società in cui vengono ripetute e caricate di significati condivisi.

Pertanto è possibile definire le istituzioni come insiemi di azioni ripetute e di concezioni condivise della realtà.

Talvolta le azioni vengono ripetute perché esistono regole esplicite o leggi che garantiscono la loro ripetizione (influenze legali e politiche), in altri casi, certi tipi di attività vengono sostenuti da norme, valori e aspettative (influenze culturali).

Si possono infine avere attività che vengono ripetute per il desiderio di essere o assomigliare ad alcune particolari istituzioni (influenze sociali).

Powell e DiMaggio fanno distinzioni tra questi tre tipi di pressioni istituzionali, etichettandole in modo diverso.

Questi autori sostengono che quando le pressioni verso la conformità discendono da regolamenti o da leggi governative, allora si tratta di pressioni istituzionali coercitive.

Quando invece le pressioni derivano da aspettative culturali allora siamo di fronte a pressioni istituzionali normative.

Il desiderio di imitare altre organizzazioni rientra in quelle che DiMaggio e Powell classificano come pressioni istituzionali mimetiche.

Un importante contributo teorico della prospettiva istituzionale è l'aggiunta della legittimità sociale alla lista delle risorse di entrata (input) nel modello organizzativo dei sistemi aperti.

Non soltanto le organizzazioni hanno bisogno di materie prime, capitali, forza-lavoro, conoscenze e impianti, ma dipendono anche dal livello di accettazione della società in cui operano.

L'ambiente attivato

Teorici come **Weick** partono dal presupposto che le condizioni dell'ambiente non possono essere separate dalla loro percezione, Weick sostenne infatti che, se i decisori ritengono che l'ambiente sia reale, essi raccoglieranno e analizzeranno tutte le informazioni che credono necessarie per sviluppare delle previsioni dettagliate e compiere delle scelte razionali.

Viceversa, se i decisori ritenessero che l'ambiente sia complesso e difficile da analizzare, è probabile che ricorrerebbero a metodi meno strutturati per gestirlo.

Nella teoria dell'ambiente attivato, si presume che siano i decisori stessi a costruire l'ambiente, rispondendo alle proprie percezioni e fornendo un'interpretazione che sembri ragionevole all'ambiente che hanno attivato.

In tale situazione si verifica un paradosso: al crescere del senso di incertezza esperito dai decisori, aumenterà la complessità e la mutevolezza dell'ambiente, a causa della continua raccolta e accumulo di informazioni che la ricerca di chiarezza e certezze genera.

Secondo questa visione, gli individui interpretano la propria incertezza come una mancanza di informazioni.

Bisogna inoltre tener presente che il modo in cui le organizzazioni rispondono ai propri ambienti dipende dal modo in cui esse costruiscono e interpretano l'ambiente stesso.

Secondo Weick, un'organizzazione che consideri il proprio ambiente soltanto come un elemento complesso e difficile da gestire, non cercherà di influenzarne gli eventi, ma reagirà esclusivamente alla crisi.

La teoria dell'ambiguità

Sempre da **Weick** viene proposto il concetto di equivocità.

A detta dell'autore, le persone che si esprimono in modo equivoco attivano delle realtà contraddittorie, che utilizzeranno poi per giustificare successivi momenti di equivocità.

James March introdusse il concetto di ambiguità definendolo come una strategia per sospendere l'eccessiva razionalità che impone coerenza, a favore dell'esplorazione di possibili scopi alternativi e concetti alternativi di coerenza comportamentale.

IL POSTMODERNISMO E LE RELAZIONI TRA ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE

Uno dei risvolti non considerato dagli interpretativisti-simbolici è che nel momento in cui noi riconosciamo di aver un ruolo come costruttori sociali di realtà organizzative, possiamo liberarci delle situazioni che non ci piacciono.

Questo tipo di ragionamento è alla base delle riflessioni dei teorici postmodernisti che mirano a cambiamenti radicali attraverso la decostruzione.

Bisogna però tenere in considerazione le conseguenze indotte dalla scelta di alterare la realtà esistente.

Un conto è decidere di decostruire una realtà indesiderata, un altro conto è invece volerla rimpiazzare con qualcos'altro.

La prospettiva postmoderna ha una forte impronta etica in tal senso, e ci ricorda che la responsabilità per la costruzione delle organizzazioni e di altre realtà ricade sulle nostre spalle.

Un'altra idea di stampo simbolico-interpretativa che è stata ripresa dai teorici postmodernisti è l'importanza del contesto.

Molti di essi sono interessati al contesto storico nel quale hanno luogo i processi organizzativi..

Alcuni teorici influenti hanno adottato la storia del processo di industrializzazione come punto di partenza per le loro analisi.

Essi ritengono, infatti, che i recenti cambiamenti tecnologici abbiano cambiato completamente il mondo in tutti i suoi aspetti.

Le tre fasi di industrializzazione

La traiettoria dello sviluppo industriale dell'Occidente viene divisa in 3 fasi da Burns.

- La prima fase è connessa allo sviluppo delle macchine, utilizzate per aumentare la produttività del lavoro.

In questa fase nasce il sistema della fabbrica.

Questo sistema si impose come alternativa al sistema del subappalto.

Nel sistema del subappalto, gruppi di lavoratori, generalmente sotto la guida di un maestro artigiano, venivano assunti a contratto per svolgere lavori specifici.

Nelle fabbriche, il ruolo del lavoratore a contratto venne sostituito da quello del capomastro che eseguiva gli ordini del direttore generale o del proprietario della fabbrica.

Nel complesso, la responsabilità e le libertà di questi impiegati erano inferiori a quelle dei lavoratori a contratto (dal momento che le responsabilità di assumere o licenziare, assegnare compiti e stabilire il ritmo di lavoro vennero tutte affidate al proprietario della fabbrica); tuttavia il loro status sociale grosso modo si equivaleva.

Le fabbriche cominciarono a fare la loro comparsa principalmente nell'industria tessile britannica.

In questa prima fase, i macchinari di una fabbrica erano generalmente tutti di uno stesso tipo, e svolgevano un solo specifico compito o un solo ripetitivo processo di produzione.

Nelle prime fabbriche, i tecnici della manutenzione i supervisori erano quasi sempre uomini, mentre i lavoratori veri e propri erano per la maggior parte donne spesso affiancate da bambini.

- Nella seconda fase il sistema della fabbrica si estese ai capi di abbigliamento e ai prodotti alimentari, all'ingegneria e alla raffinazione di prodotti chimici e, infine, alla lavorazione del ferro e dell'acciaio.

Tutti questi prodotti richiedevano complessi processi di produzione.

Secondo Burns, la crescita e la sempre maggior complessità tecnica dei processi di produzione portarono a un'espansione parallela dei sistemi di organizzazione sociale e burocratici, con la loro enfasi sul controllo, sulle routine e sulla specializzazione.

Ci furono miglie nel sistema dei trasporti e delle comunicazioni, da una maggiore libertà di commercio, da un crescente interesse dell'opinione pubblica per i prodotti di consumo industriali, dai progressi della tecnologia chimica e della lavorazione dell'acciaio allo sviluppo di macchinari vari.

- Nella terza fase ci troviamo di fronte a una maggiore sensibilità alle esigenze del consumatore ed anche a nuove tecniche per stimolare il consumo di beni (come la pubblicità, la presentazione del prodotto, il disegno, la ricerca di mercato, i sondaggi, il marketing).

Le organizzazioni diventano più flessibili, più attente ai bisogni del consumatore, più attive a livello internazionale e tecnicamente innovative.

Diventa inoltre necessario che tutti i membri di un'impresa si impegnino a sostenerne lo sviluppo economico; ciò comporta uno stile organizzativo più partecipativo rispetto al passato.

Questi cambiamenti, che **Burns** attribuisce alla terza fase dello sviluppo industriale, sono stati visti da altri come manifestazioni di un mutamento più radicale, ovvero il passaggio dal sistema industriale a un sistema postindustriale.

Bell chiamò questa trasformazione "postindustrialismo".

Egli sosteneva che, mentre la società industriale era organizzata in base al controllo della produzione dei beni, la società postindustriale si basava sulla produzione delle conoscenze e sull'utilizzo delle informazioni.

Secondo l'autore, la società postindustriale si definirebbe in base alle sue modalità di acquisizione ed elaborazione di informazioni, modalità che sono state tutte rivoluzionate dall'introduzione del computer.

Secondo Bell l'affermazione di un'economia globale è possibile condividendo istantaneamente informazioni e conoscenze.

Tale possibilità viene considerata il frutto della rivoluzione informatica.

La teoria degli stakeholder

Una caratteristica importante condivisa dalle organizzazioni postindustriali è la scomparsa dei confini organizzativi che sono sempre più trasparenti e permeabili.

Le persone che si troveranno a lavorare in organizzazioni postindustriali non faranno distinzioni tra reparti, posizioni gerarchiche e persino tra diversi impieghi come si tende a fare oggi.

Al contrario, si sforzeranno di collaborare l'uno con l'altro partecipando a gruppi di lavoro di volta in volta diversi, continuando a studiare e ad apprendere per tenere il passo con situazioni in continuo mutamento.

La vita organizzativa postindustriale è piena di incertezze, contraddizioni e paradossi che contrastano drasticamente con la stabilità, la routine e la tradizione dell'organizzazione industriale.

Questa assenza di confini si estende a quegli stakeholder che condividono gli interessi dell'organizzazione.

Freeman sosteneva che il rapporto tra imprese e stakeholder si fonda su un contratto sociale che garantisce una serie di diritti a coloro che hanno un interesse (o una posta in gioco, stake) per le attività dell'organizzazione e/o per i suoi prodotti, la tesi di Freeman è che le organizzazioni che terranno in considerazione gli interessi di tutti gli stakeholder avranno dei risultati notevolmente superiori a quelli delle organizzazioni che ignorano alcune categorie di stakeholder.

Grazie alla teoria degli stakeholder molte organizzazioni si sono affacciate al tema dell'etica e hanno considerato il proprio impatto sull'ambiente sociale e fisico dal quale traggono le risorse.

Sono infatti molte le organizzazioni che, riconoscendo il proprio ruolo, hanno preso parte a iniziative sul tema della sostenibilità ambientale o sulla responsabilità sociale d'impresa.

Il rifiuto dell'egemonia nella teoria organizzativa

Alcuni studiosi postmodernisti sono contrari allo sviluppo di nuove teorie da usare solo in contrapposizione alle teorie moderniste.

Essi manifestano infatti una certa avversione verso le astrazioni teoriche, che a loro modo di vedere servono a mascherare degli intenti egemonici (per es. affermare il criterio della razionalità per giustificare lo sfruttamento, da parte del mondo occidentale, delle risorse dell'intero pianeta).

I postmodernisti definiscono le teorie organizzative moderniste delle grandi narrazioni, e mirano a decostruire la loro retorica al fine di rivelare la complicità dei loro autori con l'egemonia capitalista.

Il concetto di egemonia si riferisce alla pratica di considerare universali gli interessi delle classi dominanti.

LA STRUTTURA SOCIALE ORGANIZZATIVA

I teorici dell'organizzazione sostengono che le organizzazioni si formino dalle attività che gli individui non sanno esercitare per proprio conto, o che non possono essere eseguite con altrettanta efficacia ed efficienza rispetto a quanto possibile con lo sforzo di un gruppo organizzato.

Il termine "struttura" si riferisce alle relazioni tra le parti di un insieme organizzato.

I teorici dell'organizzazione sono particolarmente interessati a due tipi di strutture:

- Struttura fisica : relazioni spaziali (e temporali) tra gli elementi fisici di un'organizzazione; -
- Struttura sociale : relazioni tra le persone che assumono dei ruoli in un'organizzazione e ai gruppi organizzativi o unità alle quali essi appartengono (ossia dipartimenti, divisioni).

Ovviamente gli aspetti spaziali e sociali delle organizzazioni non sono completamente separati.

Questi si sovrappongono nello stesso modo in cui le persone hanno sia un corpo fisico che un'identità sociale.

In questo capitolo verranno analizzate le strutture sociali organizzative.

Uno dei presupposti è che la struttura sociale sia un'entità oggettiva con caratteristiche identificabili e misurabili.

Un secondo presupposto è che la struttura sociale di un'organizzazione sia stabile, a meno che il management non decida un cambiamento.

Le origini del concetto di struttura sociale

Tra i primi teorici dell'organizzazione non vi era accordo su come definire al meglio la struttura organizzativa.

L'ideale della burocrazia di Weber

Max Weber pubblicò la sua teoria della struttura organizzativa nei primi anni del Novecento.

Egli presentò le burocrazie come modello ideale delle organizzazioni.

Il modello burocratico prevedeva:

- una rigida divisione del lavoro
- presenza di regole generali, severa disciplina e controllo della condotta
- candidati selezionati sulla base di qualifiche tecniche
- gerarchia degli uffici, ognuno con le sue sfere di competenza
- salari stabili pagati in denaro
- promozione garantita secondo criteri di anzianità

Weber utilizzò il termine "ideale" nel senso di un'idea pura, piuttosto che come condizione perfetta e desiderabile.

Tuttavia, ciò che è ideale non necessariamente corrisponde alla bontà o alla virtù (ad es. possono esserci crimini o malattie ideali).

Gli ideali sono astratti e forniscono dunque solo una base per teorizzare.

La burocrazia ideale, secondo Weber, trasformava impiegati di normali capacità in decisori razionali, capaci di servire i loro clienti con imparzialità ed efficienza.

La burocrazia permise di giungere a processi decisionali affidabili, a processi di selezione e promozione impersonali e basati sul merito, nonché una corretta applicazione delle regole.

I teorici dell'organizzazione hanno definito 3 componenti della struttura sociale organizzativa sulla base delle teorie di Weber:

1) La divisione del lavoro.

Definisce la distribuzione delle responsabilità e l'assegnazione degli incarichi di lavoro all'interno di un'organizzazione. Quando il lavoro viene opportunamente diviso permette il raggiungimento dei risultati attesi dall'organizzazione.

2) La gerarchia dell'autorità.

Si riferisce alla distribuzione dell'autorità in un'organizzazione.

Nel mondo animale alcune attività inerenti la nutrizione e la riproduzione sessuale sono organizzate gerarchicamente, le gerarchie organizzative, quindi, vengono considerate come estensioni di tali tendenze naturali.

La gerarchia definisce le relazioni di subordinazione formale che costituiscono i canali di comunicazione verticale in un'organizzazione.

Questi possono essere sia orientati verso il basso (comunicazioni dirette ai subordinati), sia verso l'alto (comunicazioni alla direzione).

Nel passato molti manager pensavano che ogni membro dell'organizzazione dovesse rispondere soltanto a una persona, in modo che ciascuno fosse collegato attraverso un percorso gerarchico chiaro e lineare al proprio responsabile e quindi al responsabile del responsabile, fino ad arrivare al vertice dell'organizzazione.

Tale principio venne chiamato da Fayol "unità di comando".

3) Norme ufficiali e procedure.

La formalizzazione ci dice fino a che punto regole, regolamenti e procedure governano le attività organizzative.

Fra gli indicatori della formalizzazione ci sono: politiche scritte, descrizioni di mansioni, manuali di procedura, organigrammi, liste ufficiali di regole e regolamenti.

La formalizzazione tende a ridurre il margine di manovra dei lavoratori nello svolgimento delle attività lavorative, aumentando il senso di controllo da parte del management.

Queste condizioni contribuiscono a creare quel senso di impersonalità spesso associato alle organizzazioni formalizzate.

La formalizzazione tende a scoraggiare l'innovazione e a ridurre la comunicazione all'interno delle organizzazioni.

Nella sua forma ideale, la burocrazia di Weber, è un'alternativa morale e razionale a quelle pratiche che, come il nepotismo o gli abusi di potere, dominavano il mondo feudale preindustriale.

Secondo alcuni, la burocrazia razionalizza eccessivamente i processi decisionali e i decisori, trasformando i burocrati in automi senza sentimento e senza opinioni.

Tuttavia, in presenza di organizzazioni di grandi dimensioni, la gestione burocratica offre molti vantaggi.

Le dimensioni della struttura sociale organizzativa

Le dimensioni più comunemente usate per l'analisi della struttura organizzativa sono:

- **Grandezza** Numero di impiegati nell'organizzazione
- **Componente Amministrativa** Percentuale del numero di impiegati che ha responsabilità amministrative
- **In funzione di linea** Dipartimenti direttamente coinvolti nella produzione dei prodotti o servizi (es. reparti di produzione)
- **In funzione di staff** Dipartimenti che supportano e orientano le funzioni di linea (es. pianificazione strategica, risorse umane)
- **Differenziazione (Verticale o Orizzontale)** Numero di livelli nella gerarchia
- **Integrazione** Coordinazione delle attività, regole, procedure, ruoli di collegamento
- **Centralizzazione** Grado di concentrazione dell'autorità decisionale ai vertici dell'organizzazione. In un'organizzazione decentralizzata, il processo di presa di decisioni è distribuito su tutti i livelli della gerarchia
- **Standardizzazione** Grado di prevalenza delle procedure standard nella gestione delle operazioni e delle attività di un'organizzazione, rispetto all'uso dell'iniziativa individuale
- **Formalizzazione** Grado di utilizzo di regole, procedure e comunicazioni formali (scritte), rispetto al ricorso a processi di comunicazione e relazione basati sull'informalità e sull'interazione faccia a faccia
- **Specializzazione** Grado di suddivisione del lavoro dell'organizzazione in compiti definiti accuratamente assegnati a particolari persone e unità di lavoro

La divisione del lavoro tra diversi dipartimenti è conosciuta come differenziazione orizzontale, mentre la divisione dell'autorità su diversi livelli gerarchici è nota come differenziazione verticale.

Si può misurare la differenziazione orizzontale contando il numero di unità o dipartimenti all'interno dell'organizzazione, e quella verticale contando il numero di livelli gerarchici.

Inoltre, un'organizzazione con una struttura organizzativa piatta ("flat") ha molti dipartimenti (alto livello di differenziazione orizzontale) e pochi livelli gerarchici (bassa differenziazione verticale).

Una struttura organizzativa lunga ha invece un numero di dipartimenti inferiore (bassa differenziazione orizzontale) e molti livelli gerarchici (alto livello di differenziazione verticale).

TEORIE MODERNISTE SULLA STRUTTURA SOCIALE ORGANIZZATIVA

Tra gli anni Cinquanta e Sessanta i ricercatori erano dediti alla misurazione delle strutture sociali organizzative, nella speranza di scoprire il modo migliore per gestire un'organizzazione.

L'obiettivo di questi studiosi era trovare i mezzi per assicurare alti livelli di rendimento organizzativo.

Essi ritenevano che esaminando statisticamente le caratteristiche della struttura e il rendimento organizzativo fosse possibile individuare la formula del successo.

Pertanto, focalizzarono la loro attenzione sull'identificazione di principi organizzativi e di elementi strutturali che potessero portare a una performance organizzativa ottimale, nella convinzione che, una volta scoperte le leggi di base che governano queste relazioni, si sarebbe potuto definire il modello perfetto di organizzazione.

Una serie di ricerche empiriche rivelò, tuttavia, che ciò che funziona per un'organizzazione può anche non funzionare per un'altra.

Questi risultati portarono alla teoria delle contingenze.

La teoria delle contingenze strutturali

I teorici delle contingenze sostengono che le dimensioni di una struttura organizzativa sono correlate tra loro in modo differente, a seconda del tipo di ambiente che l'organizzazione deve affrontare e in base ad altri elementi dell'organizzazione (come la tecnologia, la dimensione e la strategia).

I teorici delle contingenze sono interessati alla ricerca di fattori che possono contribuire alla sopravvivenza e al successo di un'organizzazione.

Burns e Stalker proposero per primi che un'efficace struttura organizzativa si basa sull'adattamento della struttura organizzativa interna alle esigenze dell'ambiente.

Sistemi di management meccanicistici e organici

Burns e Stalker studiarono numerose organizzazioni identificando 2 sistemi di gestione che sembrano rappresentare gli opposti estremi di un continuum definito dalla stabilità-instabilità dell'ambiente in cui essi operano.

- 1) Le **organizzazioni meccanicistiche** operano come macchine, poiché costituite da parti specializzate (i diversi compiti e lavori che fanno gli impiegati) che possono essere progettate all'interno di un sistema altamente performante.
- 2) Le **organizzazioni organicistiche**, al pari degli esseri viventi, hanno bisogno di adattarsi alle circostanze, che sono sempre mutevoli e perciò richiedono meno specializzazione e formalizzazione.

Queste organizzazioni sono meno gerarchiche di quelle meccanicistiche.

Strutture meccanicistiche: forte differenziazione orizzontale e verticale, alta formalizzazione, centralizzazione, standardizzazione, stretta supervisione, comunicazione verticale.

Strutture organicistiche: elevata integrazione orizzontale e verticale, bassa formalizzazione, decentralizzazione, adattamento reciproco, senza supervisione, frequente comunicazione laterale.

L'innovazione tende ad essere limitata nelle organizzazioni meccanicistiche, poiché gli elevati livelli di controllo gerarchico, la rigidità dei ruoli e degli incarichi e la centralizzazione dei processi decisionali ostacolano la flessibilità e la creatività.

Le strutture meccanicistiche ostacolano l'innovazione.

I modelli organici, più informali e decentralizzati, sono più innovativi, i lavoratori svolgono compiti non rigidamente regolati da norme e procedure, e hanno quindi la possibilità di usare le loro capacità e competenze per risolvere problemi.

Nei modelli organici i sistemi e le persone sono più proattive e si adattano meglio al cambiamento delle circostanze.

Integrazione e differenziazione

Lawrence e Lorsch credevano che un'efficace performance organizzativa fosse determinata dalla consonanza tra la sua struttura sociale organizzativa e il suo ambiente.

In particolare, essi ritenevano che le organizzazioni di maggior successo fossero quelle il cui grado di differenziazione e i processi di integrazione si accordassero alle richieste dell'ambiente.

Attraverso lo studio di sei organizzazioni appartenenti al settore della plastica e ragionando su quattro dimensioni di differenziazione (grado di formalità, enfasi sul compito o sulle relazioni, orientamento al tempo e orientamento agli obiettivi) essi notarono che:

- i dipartimenti che operavano in ambienti più stabili erano molto più formalizzati e gerarchici rispetto a quelli che dovevano scontrarsi con una maggiore incertezza ambientale;
- i dipartimenti che manifestavano maggiore incertezza erano più orientati verso le relazioni, mentre i dipartimenti che manifestavano una minore incertezza erano più orientati al lavoro;
- l'orientamento temporale dei dipartimenti variava: a breve termine era quello delle vendite e della produzione, che necessitavano di un rapido riscontro sui risultati, a lungo termine era invece quello della ricerca e sviluppo;
- infine, i dipartimenti si distinguevano a seconda del loro obiettivo: nelle vendite maggiore attenzione alle problematiche dei clienti, mentre nella produzione maggiore attenzione ai costi e all'efficienza produttiva.

Più è complessa un'organizzazione, in termini di differenziazione verticale e orizzontale, maggiore è il bisogno di coordinazione e integrazione.

Lawrence e Lorsch definirono integrazione la collaborazione necessaria per raggiungere un'unità di intento (ossia riuscire a far convergere tutti verso la stessa direzione).

Il più comune meccanismo di integrazione è la gerarchia, attraverso la quale si formalizzano i rapporti con i manager, che hanno il compito di coordinare le attività e risolvere i problemi.

Altri meccanismi di integrazione sono: le regole, le procedure e le pianificazioni (specificano il periodo di tempo nel quale le attività devono essere svolte), i comitati, la comunicazione diretta tra i dipartimenti.

Nella seconda fase del loro studio, Lawrence e Lorsch esaminarono la relazione tra struttura interna e stabilità ambientale.

Essi conclusero che le organizzazioni più performanti erano quelle che, da un lato, presentavano un grado di differenziazione appropriato all'ambiente e, dall'altro, adottavano dei processi di integrazione coerenti con le loro attività.

In particolare notarono che:

- gli ambienti instabili richiedevano un più alto grado di differenziazione rispetto agli ambienti stabili
- sia gli ambienti stabili che quelli instabili richiedevano un alto grado di integrazione, ma gli strumenti di integrazione erano però diversi.

Gli autori, quindi, dedussero che il livello appropriato di differenziazione e gli strumenti di integrazione variavano a seconda dell'organizzazione e dell'ambiente nel quale essa operava.

Modelli di cambiamento strutturale

I modelli che descrivono il cambiamento delle strutture sociali organizzative seguono tipicamente 2 ipotesi :

- 1) I modelli evuzionistici spiegano come un'organizzazione si evolva nel tempo attraverso una progressione su stadi o livelli statici.
- 2) Una seconda ipotesi sul cambiamento strutturale adotta invece un'ottica più dinamica, concentrandosi sui processi di cambiamento quotidiani nella vita di un'organizzazione.

Da questo punto di vista, l'apparente stabilità della struttura sociale è minacciata dalla consapevolezza che una molteplicità di interazioni trasformano la struttura sociale in modo continuo.

Due teorie presentano modi diversi di pensare ai percorsi di sviluppo delle strutture organizzative:

- 1) la teoria di Greiner sul ciclo di vita (descrive la crescita di un'organizzazione come una sequenza di periodi evolutivi costellati da eventi rivoluzionari);
- 2) il modello dei sistemi aperti di Katz e Kahn (illustra viceversa come la struttura sociale emerge dalle risposte che l'organizzazione dà a una serie di pressioni tecniche e ambientali).

La teoria della strutturazione di Giddens e la sua concezione della dualità di struttura e azione descrivono invece il rapporto dinamico tra gli elementi che costituiscono la struttura organizzativa.

Il ciclo di vita organizzativo

Modello di Greiner composto da 5 fasi ciascuna seguita da una crisi.

Un modello di sviluppo delle strutture sociali organizzative basato sui sistemi aperti

Secondo il modello dei sistemi aperti di **Katz e Kahn** la struttura sociale emerge innanzitutto dai bisogni tecnici fondamentali, e quindi da pressioni interne verso l'integrazione, che si aggiungono alle domande dell'ambiente.

Un'organizzazione, se vuole sopravvivere oltre la sua fase progettuale, deve sviluppare un'elaborata struttura sociale.

Il passaggio da un'organizzazione primitiva a un'organizzazione pienamente elaborata avviene di solito per gradi e attraverso molte fasi.

Il modello di Katz e Kahn illustra queste fasi.

Nella prima fase, attività come l'acquisto di materie prime e il marketing sono differenziate o distinte dai compiti di produzione in senso stretto.

Questo stadio della differenziazione conferisce all'organizzazione una certa capacità-cuscinetto di isolarsi dalle pressioni ambientali.

Nel frattempo, altri individui si specializzano proprio nei compiti-cuscinetto dell'acquisto di materie prime per alimentare il processo di trasformazione e del trasferimento dei prodotti dell'organizzazione al suo ambiente, in modo da poter acquisire nuovi input.

Gli autori chiamano queste attività di sostegno.

L'organizzazione deve strutturarsi in modo da assicurare un continuo afflusso di materie prime e una continua produzione e vendita dei suoi prodotti, ed è per questo che si creano tre gruppi diversi di attività – acquisto, produzione e vendita – sostanzialmente indipendenti l'uno dall'altro.

Tali funzioni devono essere coordinate dai manager in modo da introdurre la giusta quantità di materie prime nell'organizzazione.

Successivamente, sarà necessario, affiancare alle attività di produzione, di acquisto e di vendita compiti di mantenimento come quelli della contabilità, della gestione del personale e delle strutture, e delle pubbliche relazioni.

I compiti di mantenimento aiutano a far sì che l'organizzazione sia sempre pronta a svolgere le sue attività.

Se l'organizzazione supera queste fasi iniziali dello sviluppo, probabilmente sopravvivrà abbastanza a lungo da sperimentare la pressione esercitata dai mutamenti ambientali che la spingeranno a modificare il proprio prodotto.

Questi cambiamenti creano problemi all'organizzazione, perché rendono difficile predire la quantità di prodotto che potrà essere venduta e stabilire, pertanto, quante materie prime sarà necessario acquistare e quanto occorrerà produrre.

Errori di previsione nella gestione della produzione possono essere fatali, dal momento che un eccesso di offerta o un suo calo rispetto alla domanda dei consumatori può minacciare non solo la posizione finanziaria dell'impresa ma anche la sua reputazione.

Per minimizzare questi rischi, la struttura sociale utilizza la funzione di adattamento che si occupa di seguire i cambiamenti nell'ambiente, interpretandone il significato per tutta l'organizzazione.

La teoria della strutturazione

Un dibattito che si protrae da lungo tempo in sociologia contrappone l'agenzia (ossia il libero arbitrio) contro la struttura (intesa come costrizione).

Giddens ha descritto come il processo di strutturazione si sviluppi attraverso le influenze reciproche di azioni attuali (l'agenzia) e il residuo di azioni passate (le strutture).

Secondo la teoria della strutturazione, le strutture al tempo stesso rendono possibile e vincolano le attività degli individui, come se fossero le attività stesse a produrre quelle strutture.

Giddens ha denominato questo processo dualità della struttura e dell'agenzia; attraverso di esso gli attori di un'organizzazione sono contemporaneamente sostenuti e vincolati dalla struttura delle risorse, delle routine e delle aspettative.

Gli attori sono sostenuti nella misura in cui le strutture supportano le loro attività, mentre sono vincolati quando ciò non avviene.

Giddens spiega le dinamiche dei sistemi sociali attraverso tre coppie di dualità che illustrano il rapporto reciproco tra struttura e agenzia: significato-comunicazione, dominazione-potere e legittimazione-autorizzazione.

Secondo Giddens, queste dualità sono mediate da tre diversi tipi di regole e risorse che gli attori utilizzano per costruire i propri contesti strutturali: gli schemi interpretativi (per definire il significato dei simboli, ad es.

giochi linguistici, generi retorici, ecc.), le relazioni nelle quali si esercita il potere (ossia gerarchia e divisione del lavoro) e le norme.

Giddens è stato criticato per aver enfatizzato eccessivamente la dimensione dell'agenzia, il teorico francese Pierre Bourdieu ha viceversa introdotto due concetti che rivolgono maggiore attenzione alla dimensione della struttura.

- 1) Un campo è una struttura con una logica interna che definisce delle relazioni gerarchiche sulla base della distribuzione del capitale. Per capitale, egli intende le risorse a disposizione di chi detiene il potere per distinguersi da coloro che ne sono privi. Il capitale può assumere varie forme, che possono cambiare in ogni campo.
- 2) L'habitus è invece quel fattore che conferisce la sensibilità necessaria per comprendere come comportarsi a seconda della posizione gerarchica occupata; questa è peraltro determinata dalla quantità di capitale che un individuo può controllare. L'habitus è un fattore che permea ogni campo ma, dato che la logica interna di ciascun campo può essere nascosta, esso può risultare inaccessibile agli estranei. L'habitus può operare quindi come un sapere tacito che è patrimonio dei membri interni di un campo.

GLI APPROCCI SIMBOLICO-INTERPRETATIVI

I teorici modernisti dell'organizzazione vedono le strutture come delle "cose", ossia delle entità, degli oggetti o degli elementi, mentre i teorici simbolico-interpretativisti interpretano le strutture come frutto di un processo di creazione sociale, processi che emergono dinamicamente dalle interazioni sociali e da un'opera collettiva di costruzione dei significati.

In particolare, ci sono due punti di divergenza tra l'approccio modernista e quello simbolico-interpretativo.

Il primo consiste nel fatto che, siccome la significatività di un'interazione dipende dal suo contesto, non è possibile trarre da essa delle generalizzazioni da applicare ad altre organizzazioni, al contrario di quanto è possibile fare utilizzando le dimensioni della struttura sociale, come la formalizzazione e la differenziazione, nell'approccio modernista.

Il secondo elemento di distinzione evidenzia che i teorici di stampo simbolico-interpretativo studiano le organizzazioni attraverso una prospettiva culturale, anziché strutturalista.

Ci sono due teorie della struttura sociale organizzativa sensibili alla dimensione culturale:

- 1) la logica istituzionale
- 2) le comunità di pratiche.

Due pratiche sociali: le routine e l'improvvisazione

Azioni di routine: modo pratico e consueto di svolgere le attività lavorative, attività ricorrenti e ripetitive. Nel momento in cui si sviluppa una routine, emerge anche una struttura sociale organizzativa stabile.

Esempi di routine organizzative sono: tecniche associate all'uso di particolari attrezzature e macchinari, determinate pratiche gestionali (es. assunzioni o licenziamenti dei dipendenti, valutazioni periodiche sulle performance aziendali).

Le routine preservano e permettono di trasferire il sapere e le capacità organizzative, in modo che le attività possano essere successivamente coordinate e svolte con successo.

Le routine vengono create all'infinito, perché le persone non riproducono mai delle azioni o dei comportamenti esattamente nello stesso modo.

Si creano così diverse forme di azione, che dipendono dalle specifiche circostanze di ogni caso. In tal modo, si introducono dei cambiamenti alle routine, che vengono poi acquisiti e condivisi all'interno dell'organizzazione; in alternativa, queste variazioni possono estinguersi se non vengono riprodotte.

Il cambiamento di una routine si può accostare al concetto di improvvisazione organizzativa.

Agendo in modo improvvisato, i membri dell'organizzazione escono dai percorsi prestabiliti e fuoriescono dalla configurazione esistente della struttura sociale.

Le improvvisazioni aiutano l'organizzazione a reagire a una minaccia o a trarre vantaggio da una opportunità.

La ripetizione e l'accettazione collettiva di un'improvvisazione la istituzionalizzano, rendendola una routine.

1) Le strutture sociali come pratiche e logiche istituzionalizzate

Le logiche istituzionali sono degli schemi mentali, dei modelli mentali e cognitivi di riferimento che configurano il pensiero, vincolano i ragionamenti e organizzano i sistemi.

Dal momento che la logica è per natura astratta e viene comunicata solo attraverso simboli, l'idea che delle logiche istituzionali possano formare un contesto per le organizzazioni mette in relazione i comportamenti oggettivi con i significati soggettivi (simbolici).

2) Le strutture sociali come comunità

Il concetto di comunità richiama l'idea della condivisione dei valori e conoscenze tra più attori.

Le comunità di pratica si basano sull'idea dell'autorganizzazione, che si realizza attraverso il coordinamento delle attività.

Esse si formano quando dei gruppi di persone condividono delle idee e delle conoscenze che permettono, grazie a un processo di apprendimento collettivo, di sviluppare nuove pratiche.

La finalità delle comunità di pratica è l'apprendimento collettivo e lo sviluppo della conoscenza.

Ogni persona può appartenere a più comunità di pratica, ognuna delle quali ha uno specifico modo di comunicare che produce significati locali, identità e contesti comunitari.

La struttura sociale di un'organizzazione può essere composta da diverse comunità di pratica.

I membri di una comunità possono muoversi tra più comunità, per cercare e condividere la conoscenza.

Le comunità di pratica non poggiano su relazioni gerarchiche e formalizzate, ma si basano piuttosto su delle connessioni.

Con il concetto di comunità di linguaggio, i teorici dell'organizzazione esaminano il modo in cui i membri dell'organizzazione parlano delle proprie organizzazioni.

La questione è se esistano dei particolari discorsi organizzativi o giochi linguistici (modalità condivise di esprimersi).

I membri di un'organizzazione sviluppano dei vocabolari condivisi, che includono degli stili retorici, delle metafore e altre forme distintive che esprimono l'appartenenza all'organizzazione.

GLI APPROCCI POSTMODERNISTI

Molti postmodernisti sostengono che il mondo sia frammentato e privo di una forma precisa: non esiste alcun ordine nascosto, quello che si vede in superficie è tutto quello che c'è.

I postmodernisti sono scettici nei confronti dei principi di gerarchia, centralizzazione, controllo e integrazione tanto cari ai modernisti.

Essi ritengono che tali principi non rappresentino un ordine di fondo, bensì siano soltanto delle parole chiamate in causa per legittimare coloro che detengono il potere.

I postmodernisti vanno contro la razionalità o l'esigenza di controllo manageriale, in quanto questi principi tendono a privilegiare alcuni gruppi a danno di altri che vengono sfruttati e/o emarginati.

In particolare, viene criticata la burocrazia, la quale senza dubbio aumenta l'efficienza, ma intrappola in una gabbia di ferro, che soffoca la diversità, la creatività e il libero arbitrio.

Tale metafora venne introdotta da Weber.

Nel postmodernismo la decostruzione delle pratiche e delle ideologie apre uno spazio per nuove possibilità di organizing.

Le teoria della dedifferenziazione, delle organizzazioni femministe e dell'antiamministrazione forniscono degli esempi delle modalità con le quali i postmodernisti si confrontano con le strutture sociali organizzative.

La dedifferenziazione

La differenziazione consiste nella divisione dell'organizzazione in diversi livelli gerarchici e dipartimenti specializzati.

Ciò comporta un'esigenza di integrazione che, a sua volta, produce più differenziazione e così via.

In contrapposizione a queste visioni, i postmodernisti adottano il concetto di dedifferenziazione.

Attraverso di essa si rovescia la tendenza modernista a una continua e sempre maggiore specializzazione e separazione (es. ricchi e poveri, deboli e potenti, giusto o sbagliato).

Con la dedifferenziazione, nelle organizzazioni si integrano le attività permettendo alle persone di autogestire o coordinare le proprie attività.

Attraverso la dedifferenziazione si mettono in discussione quegli schemi mentali di controllo che contraddistinguono il pensiero modernista.

La dedifferenziazione permette quindi di immaginare che esistano organizzazioni democratiche, nelle quali l'integrazione e il coordinamento siano responsabilità comuni e non solo una preoccupazione del management.

Le organizzazioni femministe

Alcune studiosse femministe hanno decostruito il concetto di burocrazia, per mostrare come esso corrisponda a un modello di organizzazione maschilista e generalmente dominato dall'uomo bianco. Tali autrici affermano che le burocrazie privilegino la gerarchia e che questa venga giustificata sulla base di criteri di razionalità e oggettività associati alla competenza tecnica.

Tuttavia, una simile definizione di razionalità e oggettività si basa su un punto di vista maschilista, che produce di conseguenza un dominio sulle donne, sulle persone di colore e sulle minoranze.

Nel discorso modernista, la performance individuale viene generalmente valutata rispetto a criteri formali come la risolutezza o il possesso di qualità di leadership.

Le femministe sostengono che questi criteri favoriscano il genere maschile.

Al contrario, nelle organizzazioni femministe (es. centri di assistenza e tutela dalla violenza domestica) si manifestano strutture più eque e flessibili, nelle quali le decisioni vengono prese in modo più partecipato e si perseguono ideali di cooperazione e di comunità.

In simili organizzazioni femministe, gli uomini e le donne, le persone di diverse etnie, i giovani e gli anziani possono riscontrare delle condizioni di maggiore uguaglianza, rispetto ai membri delle burocrazie tradizionali.

Una struttura ibrida di teorie postmoderniste e femministe è quella della burocrazia femminista proposta da **Ashcraft**.

Questo modello tiene insieme elementi apparentemente incompatibili dei modelli burocratici e femministi, sviluppando questa combinazione nell'ambito delle attività lavorative dei membri dell'organizzazione (ad es. compiti lavorativi saranno definiti sia formalmente che informalmente, avranno un carattere sia specialistico che generale).

La teoria dell'antiamministrazione

David Farmer ha proposto il concetto di antiamministrazione contrastando la logica dell'amministrazione burocratica.

Le burocrazie governative servono le esigenze della politica e rafforzano la giustizia privilegiando la gerarchia, l'efficienza e l'expertise tecnica.

I teorici dell'antiamministrazione decostruiscono una simile impostazione, prefigurando una prospettiva alternativa.

Farmer non vuole sostenere l'anarchia ma, al contrario, ritiene l'antiamministrazione un momento di scetticismo radicale verso la razionalità dei suoi fini, dei suoi mezzi e della sua gerarchia.

LA CULTURA ORGANIZZATIVA

I lavoratori entrano nelle organizzazioni dopo aver già socializzato con istituzioni culturali come la famiglia, la comunità, la chiesa e la scuola.

Quando divengono membri di un'organizzazione, essi mescolano valori, identità e competenze con quelli dell'organizzazione, trascinando così porzioni delle proprie culture nazionali, regionali, industriali, occupazionali e professionali, dentro l'organizzazione stessa.

Una cultura organizzativa, professionale o industriale può a sua volta influenzare l'ambiente locale, regionale o nazionale, anche se generalmente l'effetto di questa influenza non è altrettanto forte.

Una subcultura (o sottocultura) è un sottoinsieme di membri di un'organizzazione che si identificano come un gruppo distinto all'interno dell'organizzazione e agiscono abitualmente sulla base di convinzioni collettive.

Visto che appartengono alla stessa organizzazione, le subculture hanno rapporti l'una con l'altra.

In un'organizzazione, la subcultura dominante è generalmente quella avanzata dalla direzione, che, in quanto tale, viene definita cultura aziendale, anche se sarebbe più appropriato chiamarla subcultura aziendale.

Siehl e Martin hanno definito le relazioni possibili tra le subculture organizzative e la cultura aziendale:

- subculture valorizzanti supportano in modo entusiastico la cultura aziendale;
- subculture ortogonali introducono valori indipendenti e convinzioni che non interferiscono né celebrano la cultura aziendale;
- controculture portano con sé valori e convinzioni che mettono in discussione la cultura aziendale.

Le subculture non sono in sé né buone né cattive, il loro valore nell'organizzazione dipende dall'influenza che esse esercitano all'interno dell'organizzazione stessa.

Quando una subcultura influenza fortemente un'organizzazione, infastidendo i dirigenti, si ricorre alla metafora del silo.

Il silo è una struttura di deposito, alta e cilindrica, che i contadini usano per conservare il gran raccolto.

Nelle organizzazioni, la metafora del silo si applica per descrivere quella situazione nella quale ogni subcultura sviluppa una serie di norme distintive, valori, azioni di routine e discorsi, rendendo difficile o addirittura impossibile la collaborazione e il coordinamento tra le varie subculture.

Il concetto di cultura forte aiuta a chiarire il senso di questa metafora.

Chatman e Cha hanno definito la cultura forte come il consenso su ciò che costituisce valore e sull'intensità dei valori stessi.

Le culture forti sono caratterizzate sia da un forte consenso che da un'elevata intensità.

Le organizzazioni nelle quali si applica la metafora del silo presentano delle subculture che si distinguono per una forte intensità al loro interno, ma che non trovano un consenso su quello che conta maggiormente.

La cultura non implica soltanto un accordo tra i membri, ma ne abbraccia anche le differenze.

Le culture si basano sull'accordo e la similarità per alcune questioni, ma poggiano anche sulle differenze.

Che cos'è la cultura organizzativa e come è diventata parte della teoria dell'organizzazione?

Secondo **Chris Jencks**, il concetto di cultura originariamente si riferiva alla coltivazione della terra.

Il suo significato è stato quindi esteso metaforicamente alla coltivazione della mente e dello spirito umano, quando, nel corso del 19° secolo, vennero sviluppate l'antropologia e la sociologia.

Queste discipline condividevano l'ambizione di applicare le tecniche scientifiche allo studio degli esseri umani.

Sociologi e antropologi passarono molto tempo a cercare di separare le proprie competenze e i propri campi; alla fine raggiunsero un accordo in base al quale la sociologia avrebbe studiato tutti i fenomeni che avevano a che fare con la società umana, e l'antropologia avrebbe spiegato le origini e lo sviluppo culturale della specie umana.

Tuttavia, malgrado i tanti sforzi per distinguersi gli uni dagli altri, sociologi e antropologi finirono col ritrovarsi a condividere molti dei propri concetti fondamentali e delle teorie sulla cultura.

I primi antropologi culturali erano interessati soprattutto a spiegare le differenze tra esseri umani e altri animali e a differenziare la cultura dalla natura, in modo da dare un fondamento alle scienze umane che potesse distinguersi da quello delle scienze naturali.

I sociologi ricorsero, invece, alla teoria dell'evoluzione per legittimare i propri studi sulla cultura.

Essi ritenevano che se gli esseri umani si sviluppano seguendo una sorta di continuum evolutivo, così come fanno le altre specie animali, il concetto di cultura è la chiave per spiegare l'unicità dello sviluppo umano.

Da questa teoria è nata quindi la convinzione che le varie società possano essere ordinate secondo il proprio grado di sviluppo, classificandole su una scala che parte da uno stato primitivo e giunge a uno stadio di sviluppo avanzato.

Gli antropologi andarono dunque alla ricerca delle origini della cultura, vivendo con tribù primitive per lunghi periodi di tempo, imparando a parlare la loro lingua e documentando i vari aspetti della vita dei loro membri, nella speranza di apprendere come le culture avanzate fossero nei loro precedenti cicli di sviluppo.

Mentre ovunque nel mondo gli antropologi procedevano con lo studio empirico delle comunità tribali, si iniziò a pensare al concetto di cultura come a una caratteristica specifica di ciascuna delle popolazioni studiate e dei suoi gruppi, confrontandoli tra loro.

L'associazione tra gruppi e culture spostò il baricentro dell'interesse dell'antropologia alla comprensione generale del genere umano come specie, alle caratteristiche distintive di particolari gruppi e, di conseguenza, alle differenze culturali. Molti membri e altri ricercatori interessati alla cultura organizzativa ricorsero ai metodi qualitativi per condurre gli studi empirici.

In quel periodo, il metodo più diffuso era l'etnografia: una combinazione di osservazione partecipante e interviste in profondità.

Gran parte dei modernisti preferisce i metodi quantitativi, essi furono scettici sull'etnografia.

Si scatenò una vera e propria guerra, combattuta prevalentemente in merito alla legittimità dell'uso di metodi qualitativi per condurre rigorosamente la ricerca organizzativa.

Questa guerra venne combattuta nelle redazioni dei giornali accademici, durante i consigli di facoltà nei quali si decideva l'assegnazione delle cattedre universitarie e, più pubblicamente, nel corso di alcune conferenze.

I ricercatori dell'approccio simbolico-interpretativo convinsero i loro colleghi modernisti che anche essi avevano il diritto di pubblicare le loro idee e di partecipare all'assegnazione delle cattedre universitarie.

Sebbene i modernisti detenessero inizialmente la maggior parte del potere, la quantità delle ricerche qualitative condotte consentì ai primi esponenti della teoria organizzativa di stampo simbolico-interpretativo di pubblicare i propri lavori e di vincere i concorsi accademici.

Fu quindi grazie principalmente alle ricerche nel campo della cultura organizzativa che la prospettiva simbolico-interpretativa si affermò nella teoria organizzativa.

Ciò non significa tuttavia che i modernisti ignorano il tema della cultura.

(METODI QUANTITATIVI vs QUALITATIVI = MODERNISTI vs SIMBOLICO-INTERPRETATIVI)

L'APPROCCIO MODERNISTA

In questo paragrafo verranno esaminate le teorie moderniste in relazione al tema della cultura organizzativa.

Le influenze culturali nazionali sulle organizzazioni

La visione della cultura organizzativa di **Hofstede** deriva dall'idea che le organizzazioni siano espressioni di sistemi culturali più vasti.

Hofstede studiò l'influenza delle culture nazionali in IBM.

All'epoca, IBM operava in settanta paesi e Hofstede compì la ricerca su quaranta paesi più grandi in cui questa multinazionale operava.

Egli individuò 4 dimensioni di differenze culturali legate alla nazionalità che operavano nella cultura organizzativa di IBM:

- a) La distanza di potere:** esprime fino a che punto i cittadini di una nazione sono disposti ad accettare una distribuzione ineguale di potere, ricchezza e prestigio (es. in Danimarca diseguaglianze di potere sono difficili da accettare).

Una legge danese proclama che nessun cittadino dovrebbe possedere di più, o distinguersi in modo eccessivo dagli altri.

La loro riluttanza ad accettare una distribuzione diseguale della ricchezza può essere confermata anche dal livello estremamente alto delle tasse sul reddito pagate dai cittadini danesi.

Un altro indicatore è il fatto che quando un cittadino danese cerca di salire nella scala sociale e diventare più potente o prestigioso degli altri, viene ben presto criticato dai propri connazionali, che gli rammentano l'intrinseca uguaglianza fra tutti i cittadini, rinforzando pertanto il valore di bassa distanza di potere tipico della società danese).

Le organizzazioni nella cui cultura è accettata un'alta distanza di potere si basano fortemente sulla gerarchia, che implica una distribuzione ineguale dell'autorità.

Quando simili organizzazioni cercano di imporre le proprie strutture di autorità ad altre culture con una distanza di potere inferiore, come nel caso della Danimarca, emergono generalmente dei problemi.

Nelle culture con un'elevata distanza di potere, i subordinati si aspettano che gli venga detto cosa fare; per loro, la gerarchia è un'ineguaglianza di natura esistenziale.

Nelle culture con una distanza di potere bassa, la gerarchia viene considerata un'ineguaglianza nei ruoli, creata per convenienza e che non rispecchia le differenze essenziali tra le persone.

Di conseguenza, in queste culture i subordinati si aspettano di essere consultati dai superiori.

In una cultura con una distanza di potere bassa, il capo ideale ha un atteggiamento democratico ed è pieno di risorse, mentre in una cultura con una distanza di potere alta il capo migliore è un autocrate benevolo.

- b) L'elusione dell'incertezza:** riguarda i modi in cui le società umane hanno imparato ad affrontare l'incertezza.

Hofstede sostiene che diverse società hanno diversi livelli di tolleranza dell'incertezza, dell'ambiguità, di rischi sconosciuti, e che le differenze dipendono dalla misura in cui i loro membri si sentono minacciati da queste situazioni.

Nelle culture dove esiste una bassa elusione dell'incertezza, le persone sono più disposte ad accettare idee innovative e comportamenti eccentrici o devianti, mentre in culture contrassegnate da un'alta elusione dell'incertezza, ogni cambiamento o diversità non viene affatto tollerato e viene anzi ostacolato dalla legge.

Il controllo, le regole e i regolamenti sono molto più accettati in culture con un'elevata elusione dell'incertezza.

Hofstede affermò che le organizzazioni che operano all'interno di queste culture hanno una maggiore tendenza alla formalizzazione e alla standardizzazione, mentre le organizzazioni che vivono nelle culture con una bassa elusione dell'incertezza non amano le regole e si oppongono alla formalizzazione e alla standardizzazione.

- c) La dimensione dell'individualismo vs. il collettivismo:** implica la misura in cui, in una cultura, ci si aspetta che i singoli individui agiscano in modo indipendente dal resto dei membri della società.

Nelle culture altamente individualiste, i diritti individuali prevalgono.

Si può capire se in una cultura prevale l'individualismo oppure il collettivismo dal modo in cui le persone convivono (ad es.

in famiglie nucleari, in tribù, con partner sempre differenti oppure da sole) e nelle loro credenze religiose (ossia se si ritiene che un individuo possa o meno avere un rapporto personale con il soprannaturale).

I rapporti tra i membri nelle culture individualiste sono deboli e ci si aspetta che ogni individuo si prenda cura di se stesso.

Al contrario, nelle culture più collettiviste, esistono gruppi coesi che danno agli individui un senso di identità e di appartenenza.

Hofstede ha affermato che le attività hanno la priorità sulle relazioni nelle organizzazioni delle culture di tipo individualista.

d) La dimensione della mascolinità vs. femminilità: si riferisce al grado di separazione dei ruoli per genere in una società.

Nelle culture fortemente maschiliste ci si aspetta che gli uomini siano più aggressivi e che le donne si prendano maggiormente cura degli altri.

Nelle culture più femministe, invece, le differenze di genere sono meno pronunciate.

Hofstede trovò che culture molto maschiline tendono a dare più importanza a obiettivi lavorativi che si incentrano sulla carriera e sui guadagni.

Nelle culture femminili si prediligono invece obiettivi lavorativi che riguardano le relazioni interpersonali, il servizio e la conservazione dell'ambiente fisico; i membri apprezzano maggiormente la qualità della vita e le capacità intuitive.

Peraltro, i membri di un'organizzazione che è parte di una cultura femminile tendono più marcatamente a schernire l'assertività e a non svenere se stessi (assertività = caratteristica del comportamento umano che consiste nella capacità di esprimere in modo chiaro ed efficace le proprie emozioni/opinioni senza tuttavia offendere l'interlocutore.

Permette di gestire in modo positivo e costruttivo i rapporti interpersonali).

Nelle ricerche successive, Hofstede e Bond hanno dimostrato la presenza di una quinta dimensione di differenza culturale nazionale: l'orientamento a lungo termine vs. l'orientamento a breve termine. Questa dimensione descrive le differenze culturali nell'attitudine alla parsimonia e alla perseveranza, nonché riguardo al rispetto per la tradizione.

Secondo Hofstede, nei paesi che si caratterizzano per un orientamento a lungo termine prevale la convinzione che il lavoro duro porti, nel lungo periodo, dei benefici.

Le tradizioni e le responsabilità non costituiscono invece un ostacolo al cambiamento nelle organizzazioni che sono parte di culture caratterizzate da un orientamento a breve termine.

L'aggiunta di questa dimensione fornisce la prova che, potenzialmente, ci sono tanti altri modi di definire le differenze culturali nazionali che vanno esplorati.

Il modello di cultura organizzativa di Schein

Secondo Schein l'essenza della cultura è il suo nucleo di assunti di base.

Questo nucleo si manifesta nei termini di valori e norme comportamentali che vengono riconosciute, rispettate e riprodotte dai membri della cultura che, a loro volta, le utilizzano per prendere decisioni a compiere azioni.

Le scelte e le azioni ispirate dalla cultura producono infine gli artefatti.

Gli assunti di base rappresentano la verità o quello che i membri di una cultura credono essere la loro realtà.

Gli assunti sono generalmente dati per scontati.

Anche se stanno al di sotto del livello ordinario di consapevolezza, queste verità indiscusse penetrano ogni aspetto della vita culturale.

Gli assunti pertanto influenzano le percezioni, i pensieri e i sentimenti dei membri di una cultura.

Si può acquisire consapevolezza dei propri assunti di base probabilmente solo quando si vive per un lungo periodo in una cultura straniera.

Vivere in una cultura straniera solleciterà la consapevolezza dei nostri assunti culturali che, in un contesto diverso, ci porteranno infatti ad assumere dei comportamenti inappropriati o considerare erroneamente inappropriato il comportamento altrui.

D'altronde, quando ci si accorgerà di usare degli assunti sbagliati per comprendere quello che sta succedendo e di compiere azioni inappropriate, saremo incoraggiati a osservare più attentamente e a fare domande.

Se una simile analisi ci aiuterà a liberarci dai nostri assunti culturali di base, per cercare di comprendere quelli della cultura di cui siamo ospiti, potremo gradualmente acquisire la capacità di spiegare le differenze tra esse.

Questo servirà non solo a muoversi con maggiore efficienza nella cultura che stiamo visitando, ma anche a capire più approfonditamente la nostra cultura originaria.

Secondo Schein, gli assunti più radicati pervadono il livello successivo della cultura: i valori culturali.

I valori sono i principi sociali, gli obiettivi e gli standard ai quali una cultura attribuisce una valenza intrinseca.

Essi definiscono ciò che sta a cuore ai membri di un'organizzazione e sono rivelati dalle priorità espresse dai membri stessi.

Dal momento che essi orientano i membri di una cultura nella definizione di ciò che è giusto e ciò che è sbagliato, i valori culturali vengono talvolta accostati ai codici morali.

Anche se i valori sono più accessibili alla coscienza rispetto agli assunti fondamentali, essi non sono sempre in cima ai pensieri delle persone.

I valori sono generalmente messi in discussione dai membri marginali dell'organizzazione, come i nuovi arrivati, i rivoluzionari o gli estranei.

I valori influenzano significativamente la definizione delle norme di comportamento degli individui. Le norme sono espressioni dei valori.

Sono regole non scritte che permettono ai membri di una cultura di sapere quello che ci si aspetta da loro in un'ampia gamma di situazioni, includendo anche come coordinare il proprio comportamento con quello degli altri.

Le norme comunicano le aspettative inerenti diversi tipi di comportamento sociale (es. parlare durante gli spettacoli teatrali, saltare la fila, tipo di abito da indossare in determinate situazioni, ecc.) in alcune organizzazioni simili questioni vengono definite attraverso codici e regolamenti formali, ma nella maggior parte delle organizzazioni le norme rimangono implicite e sono comunicate in modo informale, attraverso delle pressioni normative che si traducono in sguardi di disapprovazione o, in altre culture, nel distogliere lo sguardo.

Mentre i valori specificano cosa sia importante per i membri di una cultura, le norme stabiliscono i comportamenti che ci si aspetta l'uno dall'altro.

In sintesi, i valori definiscono ciò che viene apprezzato, mentre le norme chiariscono cosa deve essere considerato normale o anormale.

Gli artefatti sono manifestazioni o espressioni dello stesso nucleo culturale che produce e sostiene i valori e le norme.

La loro distanza dal nucleo rende però ancora più difficile interpretare il loro significato culturale in modo non ambiguo.

Le categorie di artefatti da includere nelle vostre osservazioni possono consistere di oggetti, espressioni verbali e attività.

L'approccio modernista applicato alla cultura organizzativa

Denison sostenne che i rapporti tra strategia e cultura non solo devono essere allineati tra loro, ma devono essere allineati anche con l'ambiente, Denison concluse che le organizzazioni che operano in ambienti in rapido mutamento hanno delle performance migliori se attribuiscono valore alla

flessibilità e al cambiamento (**cultura dell'adattabilità**), o alla partecipazione e all'impegno (cultura del coinvolgimento).

In ambienti stabili, Denison ritiene che le organizzazioni di successo possiedono una visione condivisa del futuro (**cultura della missione**), oppure un forte attaccamento alla tradizione e alla conformità (**cultura della coerenza**), si può riconoscere nell'approccio di Denison il modello delle contingenze, per il quale la cultura appropriata per un'organizzazione dipende dalla rapidità di mutamento del suo ambiente e dall'orientamento della strategia organizzativa e delle sue pratiche manageriali.

Secondo lo schema di Denison, le culture dell'adattabilità e della missione sono orientate all'esterno, mentre le culture del coinvolgimento e della coerenza hanno un orientamento rivolto all'interno.

Un altro approccio è quello dell'**OCI** (Organizational Culture Instrument) sviluppato da **Cooker e Lafferty**.

Tale strumento doveva misurare il grado di supporto della cultura organizzativa rispetto a dodici diverse norme.

L'analisi delle risposte fornite dai membri di varie organizzazioni a un'indagine in cui OCI venne utilizzato rivelò i profili di tre tipi distinti di culture organizzative:

- a) culture costruttive (nelle quali sono presenti norme per il conseguimento dei risultati, per l'autorealizzazione, norme per il sostegno a livello umano e per l'affiliazione);
- b) culture passivo-difensive (ove si rintracciano norme per l'approvazione, norme per la convenzionalità, norme per la subordinazione e per l'elusione);
- c) culture aggressivo-difensive (norme per la contrapposizione, per il potere, per la competizione e per il perfezionamento).

LA PROSPETTIVA SIMBOLICO-INTERPRETATIVA

Anselm Strauss e il suo gruppo di ricerca studiarono gli ospedali ricorrendo all'osservazione partecipante.

Essi appresero che i professionisti e i pazienti negoziavano i programmi di cura e nel farlo creavano e mantenevano un senso di ordine.

Il gruppo di Strauss chiamò questo fenomeno ordine negoziato notando che, sebbene le regole e le gerarchie dell'ospedale debbano essere considerate, i modelli emergenti di comprensione sono più importanti per spiegare il modo in cui gli ospedali lavoravano effettivamente.

Garfinkel è stata un'altra importante figura nello sviluppo dell'approccio interpretativo negli studi della cultura.

Garfinkel riportò i risultati di una serie di esperimenti sul campo svolti insieme ai suoi studenti.

I teorici dell'organizzazione che fanno riferimento alla prospettiva simbolico-interpretativa si focalizzano su come i membri delle organizzazioni creino i significati e sul ruolo che la costruzione di significati assume sul posto di lavoro.

Gli interpretati visti-simbolici sostengono che il significato dipenda dal contesto.

Questo contesto è ciò che essi intendono come cultura.

Lo spostamento dei simboli culturali da un contesto all'altro altera il loro significato, in tal senso, gli interpretati visti-simbolici parlano di contestualizzazione, intendendo la necessità di studiare artefatti e simboli nelle situazioni e nei luoghi in cui essi si manifestano naturalmente.

Simboli, simbolismo e comportamento simbolico

I simboli sono oggetti, azioni, relazioni o formazioni linguistiche che rappresentano in modo ambiguo una molteplicità di significati, evocano emozioni e costringono gli uomini a compiere determinate azioni.

I simboli indicano o sottintendono qualcosa (es. un logo che rappresenta un'impresa).

I significati denotativi dei simboli si riferiscono al loro uso strumentale in quanto significativi (es. alzare una bandiera bianca indica il desiderio di arrendersi).

I simboli portano inoltre con sé anche significati connotativi che si riferiscono ai loro usi espressivi.

Studiare il simbolismo significa imparare come vengono, creati, comunicati, contestualizzati e talvolta cambiati i significati sui quali le persone basano le loro azioni.

Per comprendere il significato di un simbolo è necessario interpretarlo all'interno dell'appropriato contesto culturale.

I teorici organizzativi di stampo simbolico-interpretativo sono interessati al significato simbolico dei simboli, nonché ai processi di attribuzione di significato (interpretazione).

Per questo motivo, mentre i simboli vengono spesso condivisi, la loro interpretazione può differire.

Infatti, la possibilità che un simbolo abbia una molteplicità di significati, talvolta contraddittori tra loro, è parte di ciò che rende il simbolismo e la cultura così ricchi e così difficili da controllare.

La descrizione “densa” o “thick description”

Il modello della descrizione densa (thick description) promosso da **Geertz** è una forma di etnografia estremamente sensibile ai simboli, al loro contesto e a come i membri della cultura li interpretino.

Il termine thick description venne coniato dal filosofo **Gilbert Ryle**.

Geertz ricorse alla distinzione fatta da Ryle tra il fare l'occholino (nel senso di ammiccare) e l'aver un tic all'occhio per spiegare la differenza tra comportamento simbolico e non simbolico.

Sia l'ammiccare che il tic sono contrazioni delle palpebre, ma strizzare l'occhio significa qualcosa (come, per esempio, mi piaci, o essere complici) mentre il tic è involontario.

La differenza si trova nell'uso del simbolismo da parte di chi fa l'occholino.

Per comprendere il significato di un ammiccamento, occorre scavare sotto la superficie del comportamento.

La descrizione densa è quindi l'approfondimento al di sotto della superficie, per scoprire il significato simbolico.

Narrare, narrazioni e storie organizzative

Il modo più semplice per definire cosa sia una narrazione organizzativa, è una storia fatta di eventi reali, con una trama e dei personaggi, la cui analisi illustrerà la cultura dell'organizzazione e le sue pratiche distintive.

Adottare un approccio narrativo per lo studio della cultura non significa soltanto raccogliere e analizzare il contenuto delle storie: esso implica anche il processo di “storytelling” (raccontare storie).

La valenza culturale delle storie risiede infatti sia nel messaggio che la storia riferisce, sia nell'abilità del narratore.

David Boje osservò un'impresa statunitense che produceva forniture per ufficio e notò che il raccontarsi storie (ossia lo storytelling) era parte integrante della vita lavorativa di tutti i giorni.

Uno dei dati sorprendenti emersi dallo studio di Boje è che lo storytelling viene spesso abbreviato quando i partecipanti condividono una storia lavorativa comune.

Queste storie brevi (terse stories) spesso impediscono agli estranei di comprendere quanto sia diffusa l'abitudine di raccontarsi storie in un'organizzazione.

Boje ha definito la storytelling organization, ossia l'organizzazione narrante, come “ un sistema collettivo di narrazione di storie, nel quale l'esposizione delle storie è un elemento chiave dell'attività di sensemaking dei suoi membri, e uno strumento per sostituire la memoria individuale con quella collettiva”.

I membri di una cultura costruiscono socialmente le proprie realtà attraverso la narrazione.

Usare un'epistemologia narrativa significa credere che gli uomini sviluppino la conoscenza ascoltando e raccontando storie gli uni agli altri e a se stessi, e che possiamo conoscere le organizzazioni e le identità organizzative studiando le storie e i racconti delle esperienze che i membri dell'organizzazione ci riportano.

La ricerca compiuta da **Ellen O'Connor** ha permesso all'autrice di identificare tre tipi diversi di narrazioni usate all'interno dell'organizzazione:

- narrazioni personali (riguardano la storia della vita del fondatore, i suoi sogni e le sue visioni);

- narrazioni generiche create dall'azienda (come il business plan o la strategia);
- narrazioni situazionali o storie di eventi critici (spiegano perché certe cose vengano fatte in un certo modo all'interno dell'organizzazione).

La metafora del teatro: drammaturgia e performatività

E' probabile che, parlando di **Goffman**, che ricorse al teatro per spiegare come gli individui diano forma alle proprie realtà sociali, torni in mente la celebre metafora di Shakespeare, per la quale "tutto il mondo è un palcoscenico / e tutti gli uomini e donne non sono altro che dei meri attori".

Goffman sviluppò questo approccio studiando come in un ospedale di igiene mentale gli individui si conformassero e adattassero ai loro ruoli formali nell'organizzazione.

Egli scoprì che l'ordine sociale dell'ospedale dipendeva dall'interazione tra dottori, infermieri e pazienti, ciascuno dei quali aveva un ruolo all'interno della performance di quella istituzione.

La **drammaturgia** ha a che fare con gli elementi teatrali di una rappresentazione, quali la recitazione, i costumi, le maschere, il materiale scenico, lo scenario e così via.

è strettamente legato alla nozione di **performatività**: una serie di parole, che quando vengono pronunciate mettono in atto un'azione, oltre a trasmettere semplicemente un'informazione (es.

"ti voglio sposare" o "sei licenziato").

Le applicazioni della drammaturgia e della performatività allo studio delle organizzazioni si fondano sulle analogie tra le organizzazioni e il teatro.

Talvolta ci si riferisce a esse attraverso **la metafora del teatro**.

Per esempio, sia il recitare che l'organizzazione richiedono l'interpretazione di ruoli e in entrambi i casi le truppe di attori e le attività vengono chiamate imprese.

L'idea di performance ha un ruolo di primo piano sia nei discorsi teatrali che in quelli organizzativi. Essa riguarda le prestazioni di un attore o di un'opera teatrale, oppure prestazioni di un membro o di un'intera organizzazione.

La metafora del teatro può essere utilizzata in vari modi, utilizzandone le varie componenti per descrivere diversi fenomeni organizzativi (es. palcoscenico = faccia pubblica dell'organizzazione, backstage = membri dell'organizzazione, regista = capo dell'organizzazione, pubblico = clienti, ecc).

Applicando la drammaturgia, le organizzazioni possono essere analizzate come opere teatrali, oppure come dei teatri nei quali hanno luogo diverse rappresentazioni, finalizzate al perseguimento degli obiettivi organizzativi.

IL POSTMODERNISMO E LA CULTURA ORGANIZZATIVA

I postmodernisti ricorrono alla metafora del testo.

Per esempio, essi considerano la narrazione uno spazio testuale nel quale una molteplicità di voci (scrittori e lettori) e i loro sistemi di linguaggio si combinano per costruire i significati.

La linguista **Julia Kristeva** ha introdotto il termine "intertestualità" per suggerire che nessun testo è isolato, ma che ogni testo è intrecciato con altri testi ai quali fa riferimento (es. attraverso citazioni, allusioni, descrizioni, dediche) e che definiscono parte del suo significato.

In questo modo, ogni testo partecipa a un discorso più ampio che, in quanto tale, è aperto ai cambiamenti che altri testi e letture potranno apportare.

Nella prospettiva postmodernista, la questione del significato originario di un testo così come pensato dal suo autore non ha senso, perché nel corso del tempo i testi vengono scritti e riscritti in modo ripetitivo da molti altri autori e lettori.

Applicare il concetto di **intertestualità** alle organizzazioni vuol dire trattare la cultura, le identità, i membri dell'organizzazione, i simboli e le azioni come testi interconnessi che uno con l'altro, creano continui riferimenti reciproci.

La cultura come frammentazione

Alcuni ricercatori non presuppongono né coerenza né stabilità nelle culture e si focalizzano sulla contraddittorietà, l'ambiguità, la molteplicità e il costante stato di cambiamento delle culture organizzative.

Seguendo questo approccio, **Meyerson e Martin** hanno fornito un'interpretazione della cultura organizzativa intesa come frammentazione.

I ricercatori che seguono tale approccio sostengono che non vi possa essere accordo nella comprensione di una cultura e che qualsiasi consenso o affinità è temporaneo, in quanto le interpretazioni mutano incessantemente.

Ad esempio, quando due membri di una cultura sono in accordo (o disaccordo) su una particolare interpretazione, tende a verificarsi una congruenza (o incongruenza) temporanea, relativamente ad una specifica questione.

Ciò non riflette necessariamente un accordo o disaccordo su altri temi in momenti diversi.

Martin ha affermato che gli studi culturali postmodernisti vanno spesso oltre la prospettiva della frammentazione.

In essi si sostiene che la realtà (e quindi anche la cultura) sia un'illusione, vale a dire un'arena nella quale competono diverse storie e asserzioni sulla verità, che mirano a sopprimere e marginalizzare chi non le accetta e a supportare la prospettiva dominante, nascosta dall'illusione.

Martin concorda con gli studi critici sulla cultura che ritengono che la cultura organizzativa sia soltanto un ulteriore modo che coloro che detengono il potere hanno per mascherare il controllo e la manipolazione che essi esercitano sugli altri individui.

Questo desiderio di smascherare i rapporti di potere nascosti dietro le illusioni della cultura guida molti ricercatori postmodernisti della cultura organizzativa verso la prospettiva della decostruzione.

Decostruire la cultura organizzativa

I modernisti considerano le storie espressioni dell'unità dell'organizzazione e dei modi di socializzazione e di controllo dei suoi membri.

Denis Mumby ha usato questa definizione per avanzare che le narrazioni portino a una distorsione sistematica della cultura organizzativa, in quanto esse riproducono e conservano determinati significati, che sostengono i rapporti di dipendenza e di dominazione.

Egli propone di decostruire le storie organizzative, in modo da rivelare la loro natura ideologica, ovvero come esse privilegino particolari gruppi e ne escludano altri.

Precedentemente, si è parlato del concetto di simulacro, che sottintende l'assenza della realtà.

Se mettiamo in relazione questa idea con la cultura organizzativa, si può concludere che non esista alcuna cultura organizzativa da studiare e che, al contrario, i membri dell'organizzazione sono impegnati esclusivamente in simulazioni, immagini e performance interattive.

I teorici dell'organizzazione postmodernisti decostruiscono la tesi che la cultura sia legata a valori di fondo, credenze e sistemi di significato, affermando che qualunque ipotesi di una cultura unificante e coesiva sia puramente un'illusione, provocata da simboli e rituali falsi e ambigui, che si prestano a una pluralità di interpretazioni (ad es. una riunione può essere interpretata diversamente dai vari partecipanti).

Michael Baktin: la cultura come polifonia e dialogo

Michael Baktin riteneva che l'uso del linguaggio implicasse il dialogo con gli altri.

In altre parole, egli intendeva dire che il linguaggio è dialogico.

Nella teoria di Baktin, anche quando siamo soli e usiamo il linguaggio per pensare, esso ci fa dialogare con gli altri.

I teorici dell'organizzazione hanno usato la teoria di Baktin per descrivere il modo in cui attraverso il dialogo si costruisce un'organizzazione dialogica.

La polifonia, un altro dei concetti di Baktin, viene utilizzata per spiegare i vari discorsi attraverso i quali ha luogo il dialogo organizzativo (tra organizzazioni, ambienti e stakeholder, tra le unità di un'organizzazione e tra le persone che vi lavorano).

Bakhtin ha tratto il termine polifonia dalla musica orchestrale, dove esso indica le numerose voci e suoni emessi dagli strumenti sinfonici (il violino, il violoncello, il corno francese e così via). Applicato alle organizzazioni, il concetto di polifonia sottintende che, alla pari di un'orchestra, le organizzazioni sono composte da tante voci che parlano simultaneamente. Il confronto tra la dimensione dialogica e polifonica delle organizzazioni stimola i ricercatori e i manager ad ascoltare le organizzazioni, senza limitarsi a occuparsi del contenuto dei dialoghi, ma ascoltandone i ritmi, le armonie e le dissonanze.

L'ironia.

L'umorismo macabro e l'ironia, vengono utilizzati nelle organizzazioni per controbilanciare le emozioni negative.

L'ironia assume un importante ruolo nel postmodernismo, in quanto nega la possibilità di quelle narrazioni inequivocabilmente autoritarie.

Cambiare la cultura

Spesso i manager desiderano sapere come cambiare la cultura della propria organizzazione.

La questione se le culture si possano o meno gestire è una preoccupazione prevalentemente modernista, che ha provocato dibattiti assai lunghi e talvolta piuttosto animati tra i teorici dell'organizzazione.

I modernisti ritengono che se la cultura influenza il comportamento attraverso norme e valori, allora si potrebbero gestire le norme e i valori dell'organizzazione, in modo tale da ottenere grossomodo i comportamenti desiderati e garantire alte performance organizzative.

Chi invece si oppone all'idea che la cultura possa essere gestita afferma che le possibilità di gestire la cultura sono estremamente limitate dalle norme e dai valori che derivano direttamente dagli assunti di base più radicati in ciascun individuo.

Una delle principali considerazioni avanzate dai ricercatori della cultura organizzativa è che i top manager sono i membri più influenti di una cultura organizzativa.

Essi sono un modello per gli altri, le loro parole sono le più ascoltate e le loro direttive vengono eseguite.

Questa opportunità di influenzare, tuttavia, non garantisce necessariamente che le espressioni e le azioni dei top manager siano comprese come desiderato, o che abbiano gli effetti desiderati sugli altri membri della cultura.

Chi ritiene che la cultura possa essere usata come meccanismo di controllo è accusato, da chi invece è contrario a questa idea, di non essere realistico.

Altri invece, concordano nel sostenere che la cultura possa influenzare il controllo.

Essi mettono in discussione l'etica dei dirigenti che ricorrono alla cultura per controllare gli altri.

L'approccio simbolico-interpretativo sulla cultura offre la possibilità di individuare una posizione intermedia in questo dibattito.

Da questa prospettiva, si può affermare che i manager hanno il potenziale per diventare dei simboli molto potenti all'interno delle loro organizzazioni, ma questo potenziale può essere valorizzato solo grazie all'opera di altri membri dell'organizzazione.

I manager rappresentano quei significati che altri dipendenti associano all'organizzazione e, di conseguenza, una leadership vincente si basa sull'abilità del leader di adattarsi al simbolismo della cultura organizzativa.

Questa tesi afferma che i manager sono a loro volta parte della cultura organizzativa e vengono influenzati dalla cultura anche quando sono essi a cercare di influenzarla e gestirla.

Per esaminare più da vicino il concetto di cambiamento culturale nella prospettiva simbolico-interpretativa possiamo richiamare due teorie, che si fondano entrambe sul contributo di Schein.

La cultura come strategia e identità organizzativa

Gagliardi ha ripreso l'impostazione di **Schein**, per il quale gli assunti di base e i valori sono il nucleo della cultura organizzativa, aggiungendo che la strategia primaria di ogni organizzazione è

quella di proteggere la propria identità, che viene sviluppata e mantenuta proprio attraverso assunti e valori.

Le organizzazioni, secondo Gagliardi, sviluppano una serie di strategie secondarie: strumentali e espressive.

Le strategie strumentali sono per natura operative; esse orientano l'attenzione al raggiungimento di specifici obiettivi misurabili.

Le strategie espressive operano nel dominio simbolico e proteggono la stabilità e la coerenza di questi significati condivisi che consentono ai membri di gruppo di avere una consapevolezza attiva del loro sé collettivo e avere così un'identità riconoscibile al mondo esterno.

Le strategie secondarie possono essere sia espressive che strumentali allo stesso tempo.

Come può quindi verificarsi un cambiamento culturale? Gagliardi ha descritto tre tipi di cambiamento:

- **cambiamento apparente:** ha luogo all'interno della cultura ma non implica alcun cambiamento significativo. Si affrontano dei nuovi problemi ricorrendo alla gamma di strategie secondarie già previste dalla cultura e dall'identità organizzativa;
- **cambiamento rivoluzionario:** una strategia incompatibile con gli assunti e i valori culturali di un'organizzazione si impone su di essa, generalmente attraverso l'ingresso di outsider che distruggono i vecchi simboli e ne creano di nuovi (questo può avvenire, per esempio, quando il fondatore di un'organizzazione viene sostituito dal successore, o quando un'impresa si fonde o viene acquisita da un'altra);
- **cambiamento incrementale:** secondo Gagliardi, è l'unico tipo di cambiamento che raggiunge il livello profondo dei valori e degli assunti culturali. In questo caso, una strategia che implica valori diversi ma non incompatibili, estende la cultura organizzativa per includere nuovi valori a fianco dei vecchi.

Le dinamiche della cultura organizzativa

Il modello delle dinamiche culturali è stato costruito da Mary Jo Hatch sulla base della teoria della cultura di Schein, che include assunti, valori e artefatti.

La teoria delle dinamiche culturali non si focalizza però sugli elementi della cultura, ossia assunti, valori e artefatti, ma sui processi che li collegano.

Tale modello spiega come un cambiamento negli artefatti, nei valori, nei simboli o negli assunti possa influenzare gli altri elementi (o come viceversa possa non influenzarlo).

Nella prima parte del modello delle dinamiche culturali, gli assunti e i valori creano delle aspettative sul mondo, che producono immagini che guidano l'azione.

Questo processo viene chiamato manifestazione.

Una volta che la cultura influenza l'azione attraverso la manifestazione di valori, le azioni basate su valori producono artefatti culturali (ossia oggetti, eventi, dichiarazioni verbali, testi).

La produzione di artefatti viene denominata realizzazione, perché è attraverso questo processo che si dà una forma tangibile (facendole divenire reali) alle immagini radicate negli assunti e nei valori.

Il processo attraverso il quale i simboli vengono modellati dagli artefatti viene chiamato simbolizzazione.

Le interpretazioni che si danno dei simboli selezionati influenzano quindi quello che le persone pensano e presumono dell'organizzazione.

La possibilità di un cambiamento culturale si ha quando gli assunti sono messi simbolicamente in discussione nell'ambito dei processi di interpretazione (per esempio, all'interno di una cultura nella quale si presuppone prevalga la pigrizia, la comparsa di un individuo che si dimostri invece un lavoratore instancabile mette in dubbio questo assunto fondamentale, rendendo possibile l'introduzione di un nuovo significato nella cultura organizzativa).

Se i simboli creati sono in linea con gli assunti e i valori esistenti dell'organizzazione, il cambiamento dovrebbe essere relativamente facile ma non molto profondo.

Tuttavia, un cambiamento in linea con gli assunti e i valori esistenti può non corrispondere a ciò che vuole il management.

Questo è il modo in cui la teoria delle dinamiche culturali definisce il ruolo del manager all'interno del modello culturale dell'organizzazione.

I leader hanno una grande influenza all'interno delle organizzazioni, ma la loro abilità nel mobilitare effettivamente tale influenza dipende dalla loro conoscenza della cultura e dal modo in cui riescono a relazionarsi con essa, nonché dalla loro apertura e dal rispetto che hanno nei confronti delle azioni interpretative altrui.