



Dialoghi

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

Elena Sarati

CULTURA, IDENTITÀ E CAMBIAMENTO

**Una chiave di lettura per
l'analisi delle organizzazioni
e per l'azione del consulente-formatore**

Numero 1

Anno 1. Settembre 2010

CULTURA, IDENTITÀ E CAMBIAMENTO. UNA CHIAVE DI LETTURA PER L'ANALISI DELLE ORGANIZZAZIONI E PER L'AZIONE DEL CONSULENTE-FORMATORE.

di Elena Sarati

1. Premessa. Culture d'impresa e dintorni: un approccio integrato all'analisi organizzativa.

I have always argued for the pluralistic approach to things rather than solidification into some particular line of work
(Clifford Geertz)

Il presente contributo si pone l'obiettivo di sviluppare alcune chiavi di lettura delle organizzazioni esplorando in particolare i processi di costruzione culturale e ponendoli in relazione con la questione del cambiamento e dello sviluppo organizzativo.

Nel proporre tale riflessione cercherò quindi di mettere in luce elementi che mi pare utile condividere con chi (dall'interno o in qualità di consulente esterno) si collochi nell'ottica di analizzare le organizzazioni e intervenire su di esse.

Valga innanzitutto una premessa a chiarire il punto di vista di chi scrive. Quando si parla di cultura (ma sarebbe meglio dire "culture") d'impresa si fa riferimento in genere ad un approccio che, mutuando alcune categorie di analisi dalle scienze etno-antropologiche, le applica agli studi delle organizzazioni¹, collocandosi così tra le possibili modalità con cui leggerne il funzionamento.

Recuperando tuttavia le classiche metafore con cui le organizzazioni sono state lette (la macchina, la squadra, l'organismo, l'arena/il gioco, la rete, la mente e, appunto, la cultura²), lungi dall'intendere quello culturale come un approccio ben definito e a se stante, non possiamo non sottolineare gli elementi di convergenza e - per così dire- di "necessità" che lo legano all'analisi organizzativa *tout court*.

Non è infatti separabile un'analisi degli aspetti cosiddetti "culturali" dalle strategie e dalle finalità che una data organizzazione si pone, strategie e fini che inevitabilmente fanno riferimento ad un preciso sistema di valori e di significati. Tantomeno è pensabile distinguere la questione delle culture dal modello di *governance* che a tali presupposti culturali, stanti le decisioni strategiche, è

¹ La notevole diffusione degli interessi culturali negli studi organizzativi è stata sollecitata, negli USA e in Europa rispettivamente, da due eventi: un numero speciale di *Administrative Science Quarterly* del 1979 sui metodi di indagine qualitativa nella ricerca organizzativa; l'istituzione nel 1981 dello SCOS (*Standing Conference of Organizational Symbolism*), che, nel considerare la necessità di un approccio interdisciplinare alle organizzazioni, sottolinea la rilevanza del punto di vista antropologico.

² Morgan (1980, 1989). Per una sintesi critica e rilettura dell'utilizzo delle metafore nell'analisi organizzativa, ved. Vito (2001), pp. 13-36.

indissolubilmente connesso, in considerazione delle scelte dei soggetti e della loro identità, e dei processi storici all'interno dei quali l'organizzazione assume una certa configurazione.

Nell'approccio che più avanti descriverò, sono ampiamente presenti le metafore del gioco - per esempio nel concetto di "campo" all'interno del quale si dà la negoziazione di significati e l'utilizzo dei "capitali" di cui ciascuno dispone -, e i meccanismi cognitivi (cui rimanda la metafora della mente) con i quali i soggetti contribuiscono alla costruzione culturale rendendola non statica, ma processuale. Si vuole inoltre, pur nella sottolineatura dell'interdipendenza dei diversi elementi che concorrono a un'idea integrata (o se vogliamo organica) dell'organizzazione, prendere le distanze da un approccio esclusivamente funzionalista, rimarcando appunto l'idea di cultura come prodotto storico, dinamico e mai concluso: al centro è posta dunque la questione del cambiamento come fattore intrinseco alla produzione culturale e delle condizioni e modalità per governarlo.

È a partire dunque da tale approccio integrato, che colloca l'analisi all'interno del tempo, e considera strutture e modelli di governo come fortemente intrecciati alla produzione culturale, che procederò in questo contributo, ancorando le riflessioni ad alcuni casi osservati sul campo³.

2. Il campo al centro dei processi di cambiamento



Artemisia Gentileschi, *Esther Before Asueros*

«Ed Ester disse:

“Ti ho visto, o re e signore, e il mio cuore si è agitato davanti alla tua gloria. Perché tu sei meraviglioso, signore, e il tuo volto è pieno d’incanto”.

Ma mentre parlava dinanzi al re, cadde svenuta; il re s’impressionò e tutta la gente del suo seguito cercava di rianimarla.

Allora il re le disse:

“Che vuoi, Ester, qual è la tua richiesta? Fosse pure metà del mio regno, l’avrai.»

(Ester, 5, 15-22)

Se fosse così semplice ridefinire gli assetti di potere, nelle organizzazioni, il cambiamento non farebbe problema. La tradizione ci riconsegna invece una storia più complessa: Ester, giudea all'insaputa del sovrano, era divenuta sposa del re persiano Assuero, grazie all'intermediazione del cugino e tutore Mardocheo, influente funzionario di palazzo. In qualità di regina e sposa Ester poteva considerarsi immune dalla tremenda pena -la morte- che gravava sul capo di chiunque si presentasse davanti al sovrano senza essere convocato. La donna, saputo da Mardocheo del complotto volto a sterminare tutti i Giudei perpetrato da Amman, potente primo ministro del regno,

³ I casi fanno riferimento o ad osservazioni dirette di eventi aziendali, o a testimonianze indirette (interviste) raccolte nel corso dell'attività professionale di consulente-formatore. Preciserò di volta in volta la natura e la fonte delle informazioni.

benché con qualche naturale timore (che le provoca, appunto, un mancamento), si presenta davanti al re e lo invita a cena al cospetto del perfido Amman.

Inizia da questo momento una serie di mosse progressive “studiate a tavolino”, in un vero e proprio capolavoro di diplomazia e di tattica con cui Ester alterna prudenza e atti di coraggio (tra cui il disvelamento improvviso e mirato delle sue origini). È proprio grazie alla sua abilità politica che la regina ottiene l'appoggio del re e sconfigge Amman -il cui ruolo viene assunto da Mardocheo-, evitando lo sterminio dei giudei e garantendo loro una futura immunità, in un ribaltamento delle posizioni all'interno del “campo” di forze.

L'episodio biblico può essere assunto a esempio delle dinamiche che possono animare uno scenario organizzativo (il “campo”), in cui i diversi attori giocano le loro carte e il loro “capitale” simbolico e di potere per il raggiungimento dei propri obiettivi, modificando, nello stesso tempo, con le loro mosse e le loro azioni, il sistema stesso di relazioni e, in qualche caso, le logiche stesse che lo sottendono.

Fulcro dell'attenzione diventano così i contrasti, le lotte, i conflitti di potere⁴, e con essi il sistema di valori e di simboli che guidano l'agire dei soggetti e dei gruppi all'interno del campo e le modalità con cui esso, attraverso tali dinamiche, si può arricchire di nuovi e sovente inaspettati significati. Qualsiasi processo di sviluppo organizzativo o di cambiamento è appunto situato all'interno una scena, variegata e complessa: al centro, dispiegata, per così dire, nel campo ed elemento-chiave nella comprensione dell'azione sociale è la “cultura”.

Strettamente legati alle logiche d'azione dei soggetti, all'interpretazione del ruolo, all'utilizzo del potere e alla stessa visione dell'organizzazione e suoi fini, i processi culturali sono un nodo centrale in qualsiasi intervento che non si riduca a un mero ridisegno delle strutture formali ma si radichi nelle prassi, e sono quindi un punto d'attenzione fondamentale per chiunque voglia comprendere, veicolare e gestire un percorso di cambiamento.

Nel “campo” si struttura quindi e si colloca anche l'azione del Consulente-Formatore (da qui C-F) chiamato a sostenere tale percorso. Egli si pone in una posizione che potremmo definire, con un termine mutuato dall'antropologia, “liminare”, cioè di osservatore/attore, esterno/interno, interprete delle dinamiche organizzative ma giocatore a pieno titolo egli stesso, nella misura in cui diviene parte integrante di un'arena, e in essa interviene con i suoi strumenti culturali e la quantità di “potere” (datogli dal Committente e dalla credibilità professionale) e di risorse di cui dispone. Non un “osservatore partecipante”⁵ ma un “giocatore” temporaneamente coinvolto nelle dinamiche che è chiamato a decifrare e interpretare, forte del proprio bagaglio di esperienze e di saperi.

Ma cos'è la cultura o come si può osservare? E cosa può significare intervenire sulle culture in una direzione di cambiamento? A quali condizioni un intervento può essere efficace? E quali possono essere gli ostacoli? Che rapporto esiste tra culture, potere e identità dei soggetti? Come possono cambiare le logiche del “campo” e che cosa comporta?

Cercherò nei paragrafi successivi di affrontare tali questioni, a partire da casi e testimonianze che possano esemplificare ciò che si intende quando si parla di cambiamento culturale (o, più semplicemente, di cambiamento) e delle forze che entrano in gioco quando lo si voglia introdurre e sostenere, mettendo inoltre in luce quale possa essere in questi processi il ruolo del C-F e l'importanza di arricchire il punto di vista con chiavi di lettura antropologiche.

⁴ In questa prospettiva la definizione che darò successivamente di “cultura” si avvicina a quello di “campo relazionale”, in cui si dispiegano le strategie di potere - inteso come “effetto di relazioni in movimento” (Foucault, 1978) - e la costruzione e rielaborazione continua dei significati e delle identità, fondamento ed espressione dei comportamenti e delle pratiche.

⁵ Sui limiti del concetto di “osservazione partecipante”, ved. Duranti (1992, p. 20) e Malighetti (2002, pp. 68-72).

3. Cosa si intende per cultura: la centralità delle pratiche e i processi di cambiamento

*Un'abitudine, se non contrastata,
presto diventa una necessità.
(Sant'Agostino d'Ippona)*

Possiamo definire la cultura come il

prodotto, situato nelle pratiche, della tensione dialettica tra l'interpretazione che i soggetti esprimono⁶ del loro "stare" in un'organizzazione - in riferimento ai loro valori e alla loro identità professionale -, le loro scelte, e l'interiorizzazione e rielaborazione da parte degli stessi di simbolizzazioni sufficientemente condivise e in qualche modo già "disponibili" nell'ambiente come risultato di interazioni sociali precedenti, fondanti gli schemi percettivi.

Proverò a chiarire meglio questa definizione.

Considero la cultura un processo continuo di produzione e riproduzione da parte degli attori sociali di significati, di linguaggi, di valori che si incontrano, confliggono, si ridefiniscono e quindi rafforzano, respingono, interpretano o introiettano in forme sempre variabili un sistema di valori e di simboli già presente in un sistema sociale, contribuendo in tal modo a modificarlo.

Non esiste dunque "la" cultura come qualcosa di dato una volta per tutte o di oggettivo⁷, a prescindere dall'azione dei soggetti, e neppure come qualcosa che risiede nella loro "mente": essa è un continuo processo di rielaborazione e ridefinizione, potremmo dire di "tensione comunicativa" tra soggetti, gruppi ed elementi simbolici già presenti nel contesto. È «totalità in movimento che si compone e ricompone costantemente in maniera articolata e complessa» (Malighetti 2004, p. 26).

Tale "processo creativo" diviene osservabile e si struttura nelle pratiche. Nel percorso di elaborazione culturale e di simbolizzazione, infatti, gli attori sociali assumono diverse posizioni e differenti modelli di comportamento, esprimono, appunto, diverse pratiche legate, potremmo dire, alle "disposizioni personali", o - per recuperare un efficace termine coniato da Bourdieu (2003, pp. 206-207) - *habitus*.

Vale la pena di soffermarsi sul concetto di *habitus*, che riutilizzerò nel corso di questo contributo. Secondo la definizione data dall'antropologo francese, gli *habitus* sono intesi come

«sistemi di disposizioni durevoli e disponibili, che si presentano contemporaneamente come dimensioni strutturate - prodotte dall'agire storico e dall'interdipendenza dei soggetti - e strutturanti, in quanto nuclei abbastanza stabili che generano e organizzano gli schemi percettivi e le rappresentazioni individuali e collettive, e più in generale le pratiche sociali».

L'*habitus* è un concetto *double face*, perché è il prodotto di condizioni che a sua volta le costruisce⁸: l'agire costruttivo dei soggetti appare così influenzato da categorie di percezione, valutazione ed espressione già storicamente determinate. Questa "ciclicità", tuttavia, non annulla il loro ruolo attivo e - aggiungerei, distanziandomi da una visione, quella di Bourdieu, a mio parere

⁶ Il "senso" e "significato" direbbe Weick (1995).

⁷ Questa concezione eccessivamente statica di cultura è riconducibile all'approccio cosiddetto oggettivista - rappresentato in particolare dagli studi di Schein (1990), sulla scia del quale si pongono anche Martin (1992, 1995), e Kunda, (2000) -, ed è riconducibile a un'idea di cultura come qualcosa di "dato" nella realtà esterna, patrimonio collettivo di assunti che un gruppo sociale ha sviluppato nel corso del tempo affrontando i problemi di adattamento esterno e integrazione interna. In tale visione si ravvisa una concezione di cultura sostanzialmente olistica e omogenea, come «sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operanti per un gruppo determinato in un momento determinato» (Pettigrew, 1995, p. 58), concezione che relega anche le possibili forme subculturali a varianti della cultura generale.

⁸ «Struttura strutturante che organizza le pratiche e la percezione delle pratiche, l'*habitus* è anche struttura strutturata» (Bourdieu, 2003, pp. 206-207)

ancora troppo deterministica⁹ - la loro intenzionalità e il potenziale di trasformazione che questo implica: tale ruolo infatti si colloca in una tensione che può generare pratiche differenti, a seconda delle situazioni specifiche e della struttura del campo, e delle possibili scelte dei soggetti e dal potenziale di cambiamento che esse comportano.

Centrale è dunque la dimensione processuale della produzione culturale, che riserva un ruolo attivo ai soggetti nei processi creazione di senso (Weick, 1993), ma colloca tale componente soggettiva nella dimensione delle pratiche come esito del rapporto tra strutture e attori sociali.

In questa visione, il cambiamento non è qualcosa di distinto dal processo di produzione culturale, ma è un elemento intrinseco, sempre presente in questa "tensione" di significati possibili in continua interazione: le culture "cambiano" per definizione.

Quando dunque parliamo di "cambiamento", in riferimento a progetti di sviluppo organizzativo, ci riferiamo a come sia possibile determinarlo o meglio sollecitarlo innescando all'interno di un sistema culturale processi in grado di riformulare le rappresentazioni individuali e collettive, favorendo la riflessione su di esse e incidendo in ultima analisi in modo significativo sugli *habitus* e sulle pratiche dei soggetti.

In questo senso un obiettivo di cambiamento, perché si configuri effettivamente come tale e non rimanga un fatto superficiale, puramente formale o giocato sul piano delle mere dichiarazioni, deve intercettare sia il piano delle strutture e dei soggetti, sia quello dei meccanismi di generazione delle pratiche.

Nello stesso tempo, non possiamo parlare di "cambiamento" ove si configuri l'annullamento completo e radicale della storia organizzativa e la sua "rifondazione". Un processo di cambiamento si colloca all'interno della storia organizzativa e con tale storia interagisce necessariamente in una direzione tuttavia che vuole essere di scarto, rispetto a *frame* consolidati, radicati nelle pratiche dei soggetti, ma non più funzionali rispetto agli obiettivi strategici che si vogliono perseguire o anche semplicemente alla stessa sopravvivenza dell'organizzazione. In tal senso si può parlare di processi di apprendimento organizzativo¹⁰.

Un'operazione, questa, assai complessa e difficile, che prevede alcuni condizioni fondamentali, prima fra tutte una chiara volontà del vertice: con tutte le possibili difficoltà, legate all'interpretazione di cosa si debba intendere per processo di cambiamento - interpretazione anch'essa filtrata dal ruolo, dai presupposti impliciti, dagli stessi *habitus*, come vedremo nell'esempio sotto riportato -, quantomeno la necessità che un cambiamento avvenga deve essere percepita come essenziale, o accolta come necessaria e opportuna per lo sviluppo dell'organizzazione da chi è in possesso del capitale di potere più rilevante.

Da questo elemento in poi - dalla volontà del *Commitment* -, comincia la sfida: si può pensare di veicolare all'interno di un sistema nuove pratiche e sistemi di senso, solo tenendo conto degli ostacoli, delle resistenze inevitabili, e della necessità di comprendere e confrontare costantemente i significati con gli attori sociali, che a vario titolo e utilizzando diversi "capitali" entrano in gioco nel processo di produzione culturale. Un processo difficile, articolato, mai definitivo, mai esclusivamente tecnico ma anche, e forse soprattutto, di esercizio negoziale e dialogico.

⁹ La definizione di *habitus* di Bourdieu assume talvolta un connotazione di circolarità rigida, in cui non sembra essere affatto contemplato l'elemento dell'apprendimento e il ruolo dei soggetti appare assai debole (2003, p. 207):

«principio di generazione e di strutturazione di pratiche e di rappresentazioni che possono essere oggettivamente 'regolate' e 'regolari' senza essere affatto il prodotto dell'obbedienza a delle regole, oggettivamente adattate al loro scopo, senza presupporre l'intenzione cosciente dei fini e il dominio intenzionale delle operazioni necessarie per raggiungerli e, dato tutto questo, collettivamente orchestrate senza essere il prodotto dell'azione organizzatrice di un direttore d'orchestra.»

Più centrata sul ruolo degli attori sociali, sempre in rapporto dialettico con la totalità sociale e le sue strutture, appare la teoria della strutturazione di Giddens (1979, 1984).

¹⁰ Per una distinzione tra i diversi livelli di apprendimento organizzativo si vedano Argyris e Schon (1998): l'apprendimento che produce un cambiamento anche sul piano culturale e dei valori - quello cioè che interessa ai fini del nostro discorso - viene da questi autori definito "apprendimento a ciclo doppio" o - nei termini di Bateson (1976) - "deutero-apprendimento".

Lo stesso esercizio di “produzione dialogica” e di riflessività che, tornando sugli assunti non detti, attraverso una rielaborazione -in termini soggettivi e collettivi- dei *frame* cognitivi e culturali e delle disposizioni che guidano l’azione, sottende i processi di apprendimento¹¹.

Il contributo di chi, come Consulente-Formatore, è chiamato a intervenire in tale processo, non è con ogni evidenza puramente tecnico: consiste da un lato nell’osservazione “critica” delle pratiche e del modo con cui si formano e si declinano in un dato campo, dall’altro nello sforzo di attivare un processo di apprendimento e di negoziazione di differenti visioni e significati, volto a sostenere pratiche diverse, nuove o più articolate e, non da ultimo, nello sforzo di definire insieme al *Commitment* limiti, opportunità, rischi che qualsiasi cambiamento comporta negli equilibri di potere.

4. Il caso di una società di un Gruppo Finanziario

Per illustrare meglio quanto espresso nel paragrafo precedente riporterò un esempio, tratto da un caso di progetto di cambiamento, cercando contestualmente di dire qualcosa sul ruolo del Consulente-Formatore nel condurre un processo di cambiamento “culturalmente” collocato e capace di inserirsi nelle pratiche e nelle tensioni che lo generano.

Il caso si riferisce ad un progetto per una società ICT - parte di un grossa Holding finanziaria italiana in forte espansione sui mercati europei - reduce da un recente *merger* con le altre società di ICT del gruppo in Europa, con la *mission* di assumere la responsabilità a 360 gradi dell’esecuzione e dell’integrazione di tutti i servizi informatici di Gruppo.

L’azienda, operante da sempre in un mercato *captive*, era storicamente legata alla realtà italiana: i diversi processi di fusione l’avevano portata dalle originarie dimensioni medio-piccole a una realtà multinazionale di quasi 5.000 dipendenti, distribuiti in 20 siti e presenti in 6 diversi paesi europei.

L’avvio del piano di integrazione con le società estere - fortemente spinta dalla Holding - aveva posto all’attenzione della Direzione anche la necessità di integrare la *people strategy*, i processi gestionali conseguenti e, più in generale, di “allineare i comportamenti manageriali”, costruendo una cultura comune tra le varie anime presenti nell’azienda.

A questo fine era stato richiesto un progetto mirato all’analisi, allo sviluppo e all’integrazione di alcune prassi gestionali, in un momento immediatamente successivo al *merger* con una delle più importanti realtà europee che era appena divenuta parte integrante della società. Il progetto era originariamente rivolto alle Prime e Seconde linee manageriali di tale realtà e di quella italiana.

La situazione era apparsa fin da subito complicata dal fatto che in Italia, per quanto col tempo vi fosse stato l’inserimento (non facile) di nuovi soggetti tra le Prime Linee, non di carriera interna, ma portatori di una cultura più attenta ai processi gestionali, il Management era in gran parte ancora quello originario, legato ad una struttura quasi “artigianale”, e caratterizzato da un orientamento fortemente operativo, accentuato dal legame con l’attività di sviluppo e meno sensibile all’assunzione di responsabilità e al

¹¹ Sottolinea Mattalucci (1996): «Tanto più possono svilupparsi processi di apprendimento organizzativo quanto più, nelle dinamiche che si sviluppano tra i vari attori sociali, vengono impiegati "processi riflessivi", vale a dire processi di produzione di senso idonei a mettere in discussione, attraverso un innalzamento di livello di indagine, le *routine* operative consolidate, a vantaggio di nuovi schemi d’azione». Sempre Mattalucci, nel portare alcuni esempi di processi riflessivi, connotandoli come meta-processi, ne sottolinea il collegamento con il concetto di deutero-apprendimento in Bateson.

Sulle condizioni sociali di adozione di una paradigma della riflessività, si vedano, in questo stesso numero, le questioni poste da Vino, 2010, pp. 20-24.

coinvolgimento nei processi decisionali.

La scelta, da parte della casa madre, di far seguire alla vecchia direzione carismatica (di estrazione tecnica), un Direttore generale (da qui DG) di provenienza non tecnica, connotato da tratti di forte intraprendenza personale e dalla propensione ad assumere decisioni in prima persona, se in un primo momento aveva sollecitato il confronto con un diverso stile di leadership, aveva però poi portato ad una situazione di ancor più forte accentramento nel vertice, e quindi di ulteriore sottrazione di deleghe e di prerogative decisionali alle Prime Linee; questo, oltre a frenare lo sviluppo di competenze di taglio più manageriale, aveva determinato una situazione di difficoltà nel momento di più forte espansione dell'azienda: all'aumento della complessità non era seguita una risposta adeguata a livello del Management¹². La conferma, oltre che dalle preoccupazioni diffuse, emergeva anche dall'ammissione di debolezza nella fase di *delivery*, non più governabile come in precedenza, senza una revisione del sistema di responsabilità di ruolo.

Si trattava quindi, prima ancora di affrontare il confronto con altri colleghi delle società estere, di riflettere sui meccanismi decisionali e sul sistema di deleghe in Italia, all'interno del Management e nel rapporto tra Gruppo di Management e Direzione Generale.

Ho introdotto questo caso perché mi sembra possa chiarire il contributo che è in grado di dare, in un progetto di cambiamento, una lettura attenta alle dinamiche di produzione culturale, e che ruolo il C-F, nell'osservazione di tali dinamiche, assume nel "campo", se accetta di abbandonare un'idea forte di progettabilità e una connotazione professionale esclusivamente tecnica¹³.

Al di là delle scelte sul piano delle azioni formative e di sviluppo, quel che interessa qui, relativamente alla funzione del C-F, è il processo con cui si è venuta delineando la strategia di intervento.

In fase di analisi, al centro dell'attenzione erano proprio gli *habitus*, in quanto principi generatori di pratiche ed emergenti nello stesso tempo dalle pratiche, e la loro costruzione "storica" nel campo. Dalle prime azioni di rilevazione e osservazione¹⁴, era emerso con chiarezza come la necessità di affrontare i processi di integrazione e il forte cambiamento nel dimensionamento si scontrasse con le disposizioni radicate nell'anima "storica" del Management: tali disposizioni, caratterizzate da una focalizzazione fortissima e sovente esclusiva sulle competenze tecniche, erano considerate prioritarie nell'affermazione della leadership, in coerenza con le pratiche che avevano connotato l'Azienda delle origini.

Questo *habitus* peraltro trovava, in parte, ancora una legittimazione all'interno della stessa struttura: nella percezione diffusa, infatti, l'impegno diretto da parte delle stesse Prime Linee, se da un lato rischiava di sottrarre deleghe ed era percepito da alcuni (soprattutto a livello di Middle Management) come depotenziante, era per altri versi apprezzato e riconosciuto proprio per la "vicinanza" nei contenuti che esprimeva e per l'orientamento fortemente operativo. Emblematica a questo proposito l'affermazione di un Dirigente "della vecchia guardia", che citava come meritevole e apprezzato il fatto di "scendere in sala macchine", e restare "in prima linea" a "fare ciò che facevano i propri collaboratori". La gestione delle relazioni-chiave e i processi decisionali non legati strettamente alle attività di tipo tecnico erano così visti come qualcosa di estraneo, delegato completamente al Top, nella sua funzione di snodo con la Capogruppo.

La scelta di una direzione dallo stile e dalle caratteristiche molto distanti rispetto al passato, anziché intercettare e favorire la rielaborazione dell'agire di ruolo, aveva, alla lunga e quasi "per contrasto" aumentato e consolidato disposizioni già presenti nel Management, e portato di conseguenza a un ancora maggiore accentramento delle decisioni al vertice, provocando un

¹² La configurazione organizzativa prevedeva l'accentramento di taluni processi, pur mantenendo, almeno in fase di transizione, il Management delle diverse società entrate nella fusione.

¹³ Sul ruolo del Consulente-Formatore ved. Mattalucci, Sarati (2010).

¹⁴ Gli strumenti classici dell'etnografo: interviste e, soprattutto, osservazioni sul campo (per es. di riunioni del Gruppo di Management o all'interno delle diverse strutture organizzative).

rafforzamento delle stesse disposizioni e rischiando, parallelamente, di perdere, tra le Prime Linee, anche i soggetti più disponibili a giocare un ruolo più attivo.

Il rischio era che determinati *habitus* venissero sostenuti, rielaborati, “raffinati”, retroagendo all’interno del campo, e “bloccando” le possibilità di apprendimento organizzativo.

Tuttavia, era palese che questa dinamica non poteva reggere all’aumento delle dimensioni e della complessità aziendale, e rischiava oltretutto di confliggere con culture manageriali completamente diverse diffuse nelle altre società coinvolte nel processo di *merger*¹⁵. *Habitus* che fino a quel momento avevano fondato la legittimazione di una leadership, la garanzia di successo e la ragione stessa per cui erano stati assunti gli incarichi, divenendo parte dell’identità professionale e dell’interpretazione del ruolo, ora cominciavano ad apparire agli stessi attori che li avevano in qualche misura “incorporati” non più adatti ad affrontare la nuove realtà e il rapido cambiamento delle strutture oggettive¹⁶.

Da parte della DG e delle stesse Prime Linee risultava generalmente chiara l’opportunità di un cambiamento di rotta nell’interpretazione del ruolo manageriale. Bisognava però tenere conto di un importante fattore di complicazione in gioco: se tale necessità era percepita in linea teorica come urgente, non erano altrettanto chiare le implicazioni sul piano pratico e del sistema di deleghe effettive. Questa “ambiguità”, spesso inconsapevole, ma radicata nelle prassi, si esprimeva in affermazioni stridenti, e tuttavia spesso pronunciate dalle stesse persone e in circostanze concomitanti, quali, ad es.:

“i manager devono essere operativi” – “i manager devono prendere decisioni, non devono occuparsi dell’operatività”

Anche nei discorsi della Direzione emergeva chiaramente la discrasia tra un orientamento ad assumere decisioni in prima persona e una retorica dai toni spesso imperativi (caratteristiche sulle quali si era fondata il senso di un incarico) da un lato, e, dall’altro, la consapevolezza della necessità di una ridefinizione nel sistema di relazioni e di deleghe di responsabilità, processo nel quale lo stesso DG non poteva che essere parte in causa¹⁷.

I cedimenti, le dichiarazioni di preoccupazione per la situazione, la difficoltà stessa nell’interpretare un ruolo sempre più difficile, erano la spia di una tensione diffusa tra necessità di cambiamento da un lato, sentito come urgente, e resistenze legate dall’altro ad *habitus* “incorporati”:

«Non siamo capaci di accogliere le nuove persone, non un austriaco, non un tedesco, ma un italiano, nuovo, senior da inserire. Fatichiamo, noi, con persone mature. Perché non abbiamo tempo neanche di *metterci in discussione*.»

Tali resistenze a rivedere i presupposti fondanti le pratiche si esprimevano anche in discorsi sulle “differenze” che connotavano lo stile italiano e, per es., quello “tedesco”, di cui veniva enfatizzato l’attaccamento al metodo (in contrasto con un orientamento al “problem solving”), quasi a marcare un fattore identitario che rischiava di giustificare la mancanza di integrazione.

Compito del C-F è, in casi come questo, prima di tutto chiarire i termini del cambiamento, far emergere le resistenze possibili, il sistema di vincoli, le implicazioni, le opportunità e la posta in gioco e quindi definire un “patto” che eviti possibili rischi di ritualismo nel processo di apprendimento, vanificandone l’efficacia.

Nel caso specifico, una particolare attenzione è stata dedicata alla relazione con il Commitment e alle azioni, fin dalle prime fasi di analisi, di marketing interno del progetto (per esempio sfruttando le sessioni di *focus group*), essenziali ai fini della sua riuscita.

¹⁵ Da una *survey* effettuata sulla realtà tedesca erano emersi orientamenti manageriali del tutto contrastanti, connotati per es. da un buon sistema di deleghe, ma fortemente normato.

¹⁶ Questo sfasamento tra presente e passato, sorta di effetto d’isteresi, è definito “*décalage*” da Bourdieu (1964), che lo ha sottolineato nei suoi studi sullo sradicamento dei contadini algerini dalla campagna alla città.

¹⁷ Una consapevolezza espressa apertamente, in frasi come «Tante volte ho pensato: “Se vogliamo diventare internazionali dobbiamo cambiare”. Dobbiamo cambiare tutti. Anche io.»

Per quanto riguarda la scelta di intervento, è stato strutturato percorso di team coaching¹⁸ in cui, secondo le metodiche dell'*action learning*¹⁹, si arrivasse ad analizzare e definire insieme alle Prime Linee degli *action item* per il sostegno e l'implementazione di nuove prassi gestionali, più coerenti con le necessità di contesto, da mettere successivamente a confronto con il Management delle partecipate. In tale percorso era stata coinvolta anche la DG, in uno sforzo di costante dialogo e negoziazione con le proposte del Management, essenziale per la riuscita del progetto.

Fondamentale in questo processo il compito altrettanto "negoziale" del C-F nella ricerca di un consenso attorno a nuove forme di linguaggio e a nuove possibilità di definizione del ruolo: un lavoro che, oltre la padronanza tecnica nella lettura dei processi fondamentali, risiede tutto nella ricerca, appunto, di altri linguaggi, altri scenari, e nella capacità di proporre domande in grado di sollecitare altre risposte possibili e di aprire un confronto tra *habitus* radicati e pratiche differenti.

Per parafrasare Wittgenstein, si trattava di "inventare nuovi usi per le parole" [...] per aiutare ad "allentare la stretta delle forme abituali del linguaggio"²⁰.

«Un nuovo vocabolo - afferma sempre Wittgenstein - è come un seme fresco gettato nel terreno della discussione» ed è forse questo uno dei compiti del C-F che non si limiti al puro disvelamento (se non proprio a un contributo prettamente tecnico), ma agisca in senso costruttivo.

Pur con tutte le contraddizioni e le difficoltà che si rilevano costantemente nell'arco del progetto di formazione-azione, contesti come quello sopra descritto possono diventare fertili per un Consulente-Formatore attento alla disamina delle dinamiche culturali e a definire con il Commitment gli spazi e i modi d'intervento.

Un'operazione delicata, i cui esiti non sono mai definitivi né possono mai essere dati per scontati. Le disposizioni e le pratiche ad esse correlate, infatti, proprio perché sono risultato di un processo continuo, di una "storia" di interazioni e di interpretazioni, si legano alle identità professionali, le quali non possono essere facilmente "negate" o intese come passibili di "trasformazione", senza che intervengano una negoziazione e una ridefinizione condivisa, pena il fallimento del progetto di cambiamento.

Tornerò sulla questione dell'identità nel paragrafo a seguire.

¹⁸ Successivamente sono stati proposti percorsi di *coaching* individuale (una prassi formativa in uso in Azienda).

¹⁹ Per un'analisi critica del paradigma dell'*experiential learning* si veda Mattalucci, 2010.

²⁰ Superando il paradigma della teoria degli atti linguistici (Searle, 1977), recenti studi di antropologia linguistica sottolineano come attraverso l'uso della lingua le persone mettono in luce una consapevolezza dei propri particolari modi di essere nel mondo e, nello stesso tempo, l'uso di un certo linguaggio da parte dei parlanti riproduce un certo sistema sociale: ciò significa che qualsiasi classificazione di atti linguistici in una società deve considerare quegli atti come parti delle pratiche culturali attraverso le quali un particolare tipo di ordine sociale viene allo stesso tempo rappresentato e riprodotto. Il linguaggio diviene così esso stesso pratica culturale, "forma di azione che presuppone e al tempo stesso dà vita a modi di essere nel mondo" (Duranti, 2000, p.13).

5. La questione dell'identità, le resistenze al cambiamento e la negoziazione necessaria.



Bozzetto per l'opera "Il Naso" di Dmitri Shostakovich

«Fossi senza un braccio o senza una gamba, sarebbe meglio; fossi senza orecchie, sarebbe brutto e tuttavia sempre più sopportabile; ma senza naso lo sa il diavolo che cos'è, un uomo: uccello non è, cittadino nemmeno, è solo qualcosa da prendere e buttar fuori della finestra! E magari me l'avessero mozzato in guerra o in un duello o fossi stato io stesso la causa di ciò, ma è sparito senza un motivo, è sparito senza un perché, così!... Ma no, non può essere!» aggiunse dopo aver riflettuto un po'.

«È inverosimile che un naso sparisca; è inverosimile sotto tutti i punti di vista. Di sicuro sto sognando oppure ho un'allucinazione; forse, per chissà quale sbaglio, invece di acqua ho bevuto la vodka con cui mi massaggio il mento dopo essermi fatto la barba. Quello stupido di Ivnàn non l'ha messa via e io probabilmente me la sono bevuta.»»

(Gogol, *I racconti di Pietroburgo*, Il naso)

Lo stupore del maggiore Kovalev, burocrate di belle speranze, che, una mattina, all'improvviso, si ritrova senza naso, fuggito dal suo volto, rende efficacemente la sensazione di straniamento e privazione di fronte alla mutilazione di una parte della propria identità: il racconto prosegue con la descrizione dei tentativi continui del protagonista di ritrovare in un modo o nell'altro il proprio naso e di rimetterlo al suo posto.

Nel comprendere e definire i margini all'interno dei quali si può declinare un processo di cambiamento, mi pare rilevante affrontare, appunto, il tema dell'identità come elemento caratterizzante il piano più propriamente dei soggetti e dei gruppi (o di determinate configurazioni collettive) nel rapporto con il contesto organizzativo.

Recenti riflessioni delle scienze antropologiche considerano l'identità come "sottoposta ad un continuo processo di riformulazione" (Malighetti, 2004, pp. 209-210; 2007, pp. 7-30), superando sia una visione statica – quasi l'identità fosse "data" una volta per tutte e quindi sia sostanzialmente imm modificabile -, sia l'idea che l'identità consista nel prodotto intenzionale di individui o di gruppi – una costruzione "politica" per l'accesso alle risorse (Cohen 1974, Nagel 1986, Sollors, 1989) -.

Storicamente costruita nel tempo attraverso le interazioni sociali, sottoposta alle tensioni e alle dinamiche che attraversano la produzione culturale, declinata nei comportamenti organizzativi e manifesta nelle espressioni linguistiche, l'identità si determina dunque – parallelamente all'*habitus*

– progressivamente attraverso il vissuto professionale e di ruolo e l'interpretazione che i soggetti fanno di esso in relazione ai differenti contesti ai quali partecipano.

Che riguardi l'individuo, la dimensione del gruppo o parti dell'organizzazione, l'identità entra quindi anch'essa a pieno titolo all'interno delle logiche del campo come elemento fondante le posizioni dei soggetti, ma nello stesso tempo sottoposta a tutte le tensioni e possibili riformulazioni dell'ambiente.

Essa può dunque sempre cambiare, mutare confini, caratteristiche, ma non può mai essere ignorata: in particolare, non possono essere agevolmente negati gli elementi simbolici sui quali l'identità è fondata.

Appare interessante a questo proposito la relazione tra identità e tabù. Valeri (1999, p. 156-157), nei suoi studi sul fenomeno del tabù, sostiene che tale fenomeno e i vari pericoli che lo giustificano devono essere compresi nei punti di articolazione e di confronto del soggetto e delle condizioni – simboliche e pre-simboliche – della sua esistenza. In tal senso il tabù riguarda principalmente proprio il soggetto e la sua integrità di fronte alla potenziale distruzione della propria identità²¹.

Valga qualche esempio (in questo caso frammenti di storie organizzative) a delineare meglio il concetto e le sue implicazioni in termini di gestione del cambiamento.

Primo frammento: Un project manager

«I progetti... io adesso non posso più seguirli. Il mio obiettivo è catturare i clienti, e poi mollare ad altri i progetti. Il 100% del mio tempo lo devo dedicare solo a fare il commerciale»²².

Sono, queste, le parole di un senior project manager di una società di servizi ad elevato contenuto progettuale²³, accompagnate da un tono poco convinto che faceva trapelare la difficoltà a sostenere una diversa configurazione di ruolo, a seguito della decisione, da parte dell'AD (di estrazione commerciale), di suddividere rigidamente il personale in tecnici da un lato e commerciali dall'altro, con una forte enfasi su questi ultimi, anche in termini di sistema premiante. Tale divisione, che rispondeva all'obiettivo di garantire una maggiore competitività dell'Azienda, spostando il focus sui processi di vendita, si scontrava con la forte presenza di personale tecnico, cui era richiesta, in ottemperanza alla nuova "people strategy", una sorta di "amputazione improvvisa" di una parte importate – come il naso del protagonista del racconto Gogoliano – della propria identità storica, come cifra di un necessario cambiamento. Un'amputazione, tuttavia, mai del tutto accettata, un abbandono non negoziato di una parte della storia professionale, poi costantemente ricercata nelle prassi, come fatto non eludibile e sempre riemergente, in grado quindi di vanificare le direttive dello stesso cambiamento richiesto.

In questo senso l'identità che i soggetti esprimono entra prepotentemente tra le forze in campo in un processo di sviluppo organizzativo: è del tutto illusorio pensare, come si legge in molti obiettivi dichiarati della stessa azione formativa, di "allineare" culturalmente – per di più modo rapido e senza strappi – il "capitale umano", quasi bastassero un po' di enfasi retorica²⁴, convinte indicazioni di carattere prescrittivo, o un maggior capitale di potere a modificare non solo le forze in campo, ma le azioni e le pratiche effettive degli attori sociali. Come già è emerso dal *case-history*

²¹ «La tolleranza verso ciò che mina l'identità varia a seconda del livello di permeabilità che un soggetto esprime e concerne i processi in cui tale permeabilità si colloca, appunto. E il livello di permeabilità dipende dagli elementi simbolici sui quali l'identità è stata fondata: qualunque discorso mini tale interpretazione è "pericoloso", è tabù, e viene respinto.»

²² Un altro esempio in questa direzione è riscontrabile nelle parole (non prive di un certo sconforto) di un partecipante a un intervento di formazione per il Middle Management di una società di produzione *hi tech*: «A noi dicono sempre che quando ti metti a fare il commerciale devi dimenticarti di essere un ingegnere, devi cancellare la tua provenienza.»

²³ Testimonianza raccolta in un colloquio informale.

²⁴ Sulle retoriche manageriali, sovente supportate anche da teorie alla moda proposte dalla consulenza, esiste un'ampia letteratura. Basti citare in questo caso, a titolo di esempio, gli studi di Barley, Kunda (1992, pp. 1-24), Abrahamson (1996, pp. 254-285), Bunnsonn (1995). Quest'ultimo autore in particolare analizza i discorsi all'interno di un contesto dialettico, quello dei rapporti tra chi concepisce idee e programmi e chi li deve realizzare, individuando nelle retoriche manageriali alcune modalità di gestione delle situazioni di discrepanza tra teorie dichiarate, decisioni e azioni e degli aggiustamenti cognitivi che permettono di riconciliare le contraddizioni.

precedentemente illustrato, non sempre (per meglio dire quasi mai) alla condivisione formale – ove vi sia – sulla necessità di “cambiare pelle”, sovente sostenuta dalla consapevolezza dei rischi o da prospettive di una maggiore valorizzazione, seguono prassi effettivamente differenti.

Secondo Frammento: L'azienda deve “diventare”

«Era stato posto al centro della strategia il prodotto innovativo, tecnologico, per volontà del nuovo Presidente: egli infatti proveniva da un'azienda che aveva fatto dell'innovazione il proprio valore-chiave e lo aveva trasmesso a tutto il Management.

Il Presidente era credibile nel modo con cui si presentava, brillante, convincente, ma il suo limite era il voler distruggere tutto ciò che già si faceva per fare una cosa ‘nuova’, a tutti i costi. Non aveva capacità di negoziare con la storia. Una sua espressione tipica era: “L'azienda deve diventare”.

E la voleva fare in un contesto che non si prestava, perché a noi piaceva quello che facevamo, alla nostra storia eravamo legati, e, oltretutto, le cose andavano bene. Non c'era ragione per abbandonare drasticamente il business tradizionale. Non c'era ragione per negare la nostra storia.»

Anche in queste parole del Responsabile di Produzione di un'azienda che aveva vissuto un periodo difficile a seguito di un cambio di vertice e di strategia²⁵, ritorna il fattore identitario (questa volta su un piano più generale, di sentimento collettivo), come potenziale elemento ostativo in un processo di cambiamento, se non negoziato e veicolato attraverso un percorso di sviluppo condiviso e graduale.

In questo esempio emerge il conflitto, la tensione tra identità differenti, da un lato rappresentate dal vertice, dall'altro diffuse variamente nel campo (a livello di individui, ma anche di gruppi e realtà locali): la mancanza di negoziazione aveva reso ancor più difficile un cambiamento che si voleva improvviso, totale, e senza costi aggiuntivi.

Anche in questo caso, l'elemento della negoziazione viene dato per scontato, in una sottovalutazione del capitale di potere di cui ogni soggetto è portatore all'interno del campo, nella misura in cui può assumere il ruolo di “contro-implementatore”²⁶. Un ruolo del quale non sempre gli stessi soggetti sono pienamente consapevoli, e dove la “posta in gioco” può essere la difesa della stessa identità su cui si fonda l'azione degli attori sociali e le pratiche che essi esprimono: a livello individuale e collettivo l'identità può infatti tendere a irrigidirsi e a cristallizzarsi fino al punto di chiudersi e misconoscere le connessioni con lo sfondo cui appartiene e con il “flusso” che permane al fondo di ogni vicenda (Remotti, 2001).

Per quanto possa apparire scontato, l'elemento dell'identità –individuale e collettiva- rischia di essere ignorato in molte situazioni in cui ci si attende che persone e gruppi, a dispetto della loro storia e dei loro percorsi, si rendano senz'altro disponibili a riconfigurare completamente ruolo, modelli di comportamento, addirittura convinzioni, secondo un ideale di allineamento difficilmente realizzabile.

Spesso questo rischio coinvolge anche i programmi formativi, ove essi si limitino a una mera enunciazione di principi e di generici inviti a “cambiare”, senza passare da un processo di negoziazione e riformulazione che tenga conto della storia, delle peculiarità e delle attese rispetto ai possibili sviluppi.

Il ruolo del Consulente-Formatore si inserisce a pieno titolo in tale processo, ove non sia chiamato semplicemente a sostenere in modo acritico i messaggi e le retoriche che accompagnano le

²⁵ Intervista effettuata nel 2009, in occasione di un lavoro di analisi sulle forme della retorica manageriale in un'azienda di produzione.

²⁶ Il termine “contro-implementatori”, vale a dire di coloro che “giocano” contro il cambiamento, è mutuato da Bardach (1978). Il modello dell'*implementation game* può essere utilizzato per mettere in evidenza come i cambiamenti nella cultura di una organizzazione siano da considerarsi la risultante delle tensioni, dei confronti critici e dei contrasti tra coloro che intendono dar rilievo ad alcuni valori e coloro che, in termini più o meno consapevoli, contrastano i tentativi di cambiamento utilizzando il loro potere di influenza (i “contro-implementatori”).

decisioni del *Commitment*, ma sia consapevole delle implicazioni pratiche di un progetto di cambiamento e delle difficoltà nell'implementarlo e si impegni a chiarirne le condizioni di successo.

Che si scelga di intervenire con progetti formativi articolati, si punti sulla consulenza a piccoli gruppi (definibili come Comunità di apprendimento), o si operi sui singoli (come nel caso dei programmi di coaching individuale), è fondamentale costruire insieme alla Comunità una strategia che, senza negare le direttrici del cambiamento ricercato, ma avendo chiare le difficoltà, si sforzi di incontrare le caratteristiche dei soggetti e dei gruppi coinvolti in direzione di uno sviluppo e di un apprendimento compatibile con la loro storia e le loro attese, senza pretendere di "amputarle", bensì considerandole parte integrante di un "campo" complesso e articolato.

Vogliono queste essere soltanto prime note sul problema dell'identità: come essa si intrecci nella storia dei soggetti e delle organizzazioni, e quale importanza assuma nei processi di cambiamento è un aspetto che vorrei lasciare aperto, come proposta per il dialogo.

6. Conclusioni. Le forze in campo in un processo di cambiamento e le condizioni di successo

«Sei lento a imparare, Winston» disse O'Brien, con dolcezza.
«Ma come posso fare a meno...» borbottò Winston «come posso fare a meno di vedere quel che ho dinanzi agli occhi? Due e due fanno quattro.»
«Qualche volta, Winston. Qualche volta fanno cinque. Qualche volta fanno tre. Qualche volta fanno quattro e cinque e tre nello stesso tempo. Devi sforzarti di più. Non è facile recuperare il senno.»»

(George Orwell, 1984)

Tornando alla domanda iniziale, se e come sia possibile un cambiamento che intercetti il piano delle strutture, delle culture e dei soggetti come elementi interconnessi di uno stesso processo di sviluppo, possiamo dire che la complessità del campo esige un prudente ottimismo, anche rispetto al ruolo che la formazione può svolgere.

La metafora del gioco, dalla quale è partita la riflessione, può essere utile a illustrare tale complessità, laddove detta metafora venga intesa non puramente come utilizzo del potere e come serie consapevole di mosse che gli attori sociali esprimono. Il ruolo attivo dei soggetti si intreccia infatti, nel processo di produzione culturale, con le disposizioni presenti nell'ambiente, in una dinamica che fonda le pratiche, costruisce i significati e definisce le identità.

Decifrare questo processo è un'operazione difficile: ho sottolineato in questo contributo l'utilità che possono assumere alcune chiavi di lettura mutuata dalle scienze etno-antropologiche nella loro integrazione con l'analisi delle organizzazioni e il ruolo che può assumere il Consulente-Formatore nell'utilizzarle.

In particolare, ho affrontato i concetti di *habitus* e quello di identità come elementi che possono orientare il CF nella comprensione delle logiche del campo e definire i possibili ambiti di intervento, progettando spazi di apprendimento compatibili e flessibili.

Le condizioni di successo sono strettamente legate innanzitutto alla volontà da parte del vertice nel perseguire un cambiamento e al capitale di fiducia che viene assegnato al ruolo della formazione. Perché un processo di apprendimento abbia tuttavia un impatto effettivo sulle prassi in uso, è necessario inoltre che:

- siano riconosciuti, chiariti e condivisi i termini del cambiamento, nelle sue implicazioni pratiche (rispetto per es. a possibili cambiamenti nel sistema di governo, nella *people strategy* e nell'interpretazione del ruolo);
- siano altresì riconosciute e gestite le resistenze e le possibili mosse di contro-implementazione, legate ai sistemi di valori, agli stessi *habitus* e all'interpretazione dell'identità professionale che gli attori sociali esprimono;
- il processo di riflessione e di apprendimento si configuri come ridefinizione di linguaggi, sistemi di senso e pratiche, in cui i soggetti si sentano parte in causa;
- le "soluzioni" possibili emergano da un percorso negoziale e non siano intese come processo di influenza unidirezionale, evitando il rischio di confidare in un "allineamento", a prescindere dalle storie e dai vissuti dei soggetti e dei gruppi e dalle loro attese;
- si leggano i processi reali nella loro complessità oltre le retoriche che sovente connotano progetti di cambiamento organizzativo e le stesse prassi formative;
- chi agisce il ruolo di Consulente-Formatore, nella costruzione dello "spazio di apprendimento", sappia andare oltre gli aspetti meramente tecnici, abbandonando l'illusione di una progettabilità rigida per assumere una logica incrementale ed entrando in prima persona nel campo, ogni volta diverso e multiforme, che i differenti contesti implicano.

Non siano queste da considerarsi in alcun modo delle indicazioni che possono garantire la certezza di un risultato, ma solo spunti per ampliare il dibattito su uno dei temi, quello della gestione del cambiamento, tanto centrale e affascinante proprio in quanto è difficile dire, su di esso, una parola definitiva.

7. Bibliografia di riferimento

- Abrahamson E. (1996), *Management Fashion*, in *Academy of Management Review*, 16, pp. 254-285.
- Argyris C., Schön, D. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Argyris C., Schön, D. (1996), *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley; trad. it.: *Apprendimento organizzativo*, Milano, Guerini e Associati, 1998.
- Bardach E. (1974), *The Implementation Game*, Cambridge, Mit Press.
- Barley S., Kunda G. (1992), "Design and devotion: Surges in rational and normative ideologies of control in managerial discourse", in *Administrative Science Quarterly*, 22 (3), pp.1-24.
- Bateson G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, San Francisco, Chandler Publishing Company; trad. it.: *Verso un'Ecologia della mente*, Milano, Adelphi, 1976.
- Benson J.K. (1977), "Organizations: a dialectical view", in *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 1-21.
- Bonazzi G. (1999), *Dire fare pensare. Decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli.
- Bourdieu P., Sayad A. (1964), *Le déracinement. La crise de l'agriculture traditionnelle en Algérie*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Bourdieu P. (1992), *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Paris, Editions du Seuil; trad. it.: *Risposte. Per un'antropologia riflessiva*, Torino, Bollati Boringhieri, 1992.
- Bourdieu P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique précédé de Trois études d'ethnologie Kabyle*, Editions du Seuil, 1972 ; trad. it.: *Per una teoria della pratica, con tre studi di etnologia Cabila*, Milano, Raffaello Cortina, 2003.
- Brunsson N. (1985), *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester, John Wiley and Sons.
- Brunsson N. (1995), *Idee e azioni: la giustificazione e l'ipocrisia come alternative al controllo*, in Bacharach S.B., Gagliardi P., Mundell B. (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Milano, Guerini e Associati, pp. 257-284.

- Cohen A.P. (1994), *Self-Consciousness, An alternative Anthropology of Identity*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil; trad. it.: *Attore sociale e sistema*, Milano, Etas, 1978.
- Czarniawska B. (1997), *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*, Chicago, University of Chicago Press; trad. it.: *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*, Torino, Edizioni di Comunità, 2000.
- Douglas M. (1970), *Purity and Danger. An Analysis of Concepts of Pollution and Taboo*, Harmondsworth, Penguin Books; Trad. It. *Purezza e pericolo*, Bologna, Il Mulino, 1993.
- Duranti A. (1992), *Etnografia del parlare quotidiano*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- Duranti A. (1997), *Linguistic Anthropology*, Cambridge, Cambridge University Press; trad. it.: *Antropologia del linguaggio*, Roma, Meltemi, 2000.
- Fabietti U. (1995), *L'identità etnica. Storia e critica di un concetto equivoco*, Roma, Carocci.
- Feldman M. & March J.G. (1988), *Information in organizations as signal and symbol*, in March J.G. (eds.), *Decision and Organizations*, Oxford, Cambridge: Basil Blackwell, pp. 409-428.
- Fineman S. (1993), *Organizations as emotional arenas*, in Fineman S. (Eds), *Emotion in Organizations*, London, Sage, pp. 9-35.
- Foucault M. (1970), *Microfisica del potere*, Torino, Einaudi.
- Freud S. (1975), *Totem e tabù* in Freud S., *Opere*, 12 voll., Torino, Bollati Boringhieri, 1966-1980.
- Gagliardi P. (1986), "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", in *Organization Studies*, 7 (2), pp. 117-134.
- Gagliardi P. (1991), "Sviluppo organizzativo, cambiamento organizzativo e cambiamento culturale", in *Sviluppo organizzativo. Stato dell'arte e nuove prospettive*, in Piccardo C. (a cura di), Milano, Guerini e Associati.
- Gagliardi P. a cura di (1995), *Le imprese come culture*, Torino, Isedi.
- Geertz C. (1973), *The interpretation of Cultures*, New York, Basic Books; trad. it.: *Interpretazione di Culture*, Bologna, Il Mulino, 1987.
- Giddens A. (1979), *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Berkeley, University of California Press.
- Giddens A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Berkeley, University of California Press; trad. it.: *La costituzione della società. Lineamenti della teoria della strutturazione*, Milano, Edizioni di Comunità, 1990.
- Goffmann E. (1974), *Frame Analysis: An essay on the organization of experience*, New York, Harper & Row; trad. it.: *Frame Analysis, l'organizzazione dell'esperienza*, Roma, Armando, 2001.
- Gogol' N. (2003), *I racconti di Pietroburgo*, Milano, Garzanti (17 ed.).
- Goodman p.s. (1979), *Assessing organizational change: the Rushton quality of work experiment*, New York, Wiley.
- Hannan M. T., Freeman J. (1984), "Structural inertia and organizational change", in *American Sociological Review*, 49, pp. 149-163.
- Kieser A. (1997), "Rhetoric and myth in management fashion", in *Organization*, 4 (2), pp.49-74.
- Kunda G. (1992), *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, Temple University; trad. it.: *L'ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, Torino, Edizioni di Comunità, 2000.
- Jackall R. (1989), *Moral Mazes, The World of Corporate Managers*, New York, Oxford University Press.
- Lévi-Strauss C. (1974-1975), *L'identité. Séminaire interdisciplinaire dirigé par Claude Lévi-Strauss, Professeur au Collège de France*, Paris, Grasset; trad. it. : *L'identità. Seminario diretto da Claude Lévi-Strauss*, Palermo, Sellerio, 1980.
- Malighetti R. (2000), *Per un'antropologia della comunicazione d'impresa*, in Covino R. (a cura di), *Fonti orali e storia d'impresa*, Milano, Rubbettino.
- Malighetti R. (2002), *La magia etnografica di Malinowski, La negoziazione dei significati: il campo e il testo*, in Fabietti U., Malighetti R., Matera V., *Dal tribale al globale, Introduzione all'antropologia*, Milano, Bruno Mondadori, pp.61-87.
- Malighetti R. (2004), "Le magie della cultura", in *Sviluppo e Organizzazione*, 201 (gennaio-febbraio 2004), pp. 26-27.

- Malighetti R., a cura di (2007), *Politiche dell'identità*, Roma, Meltemi.
- March J.G., Olsen J.P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Berge, Norway, Universitet-Sforlaget.
- Martin J. (1992), *Cultures in Organizations*, New York, Oxford University Press.
- Martin J., Siehl C. (1995), *Cultura contro cultura nelle organizzazioni: una difficile simbiosi*, in Gagliardi P., *Le imprese come culture*, Torino, Isedi, pp. 177-194.
- Mattalucci L. (1993), *L'analisi del lavoro d'ufficio*, Milano, Franco Angeli, 3 ed.
- Mattalucci L. (1996), *Apprendere l'apprendimento organizzativo*, in Alessandrini G., *Apprendimento Organizzativo: la Via del Kanbrain*, Milano, Unicopli.
- Mattalucci L. (2010), "Formazione esperienziale e processi riflessivi", in *Dialoghi*, 1, pp. 7-17.
- Mattalucci L., Sarati E. (2010), "La cultura della formazione nel panorama aziendale: elementi di criticità e riflessioni possibili", articolo in via di pubblicazione.
- Orwell G., 1984, Milano, Arnoldo Mondadori Editore, 2000.
- Parsons T. (1951), *The social system*, Glencoe, Ill., Free Press; trad. it: *Il sistema sociale*, Milano, Edizioni di Comunità, 1965.
- Pettigrew A.M. (1995), *Cultura organizzativa: una famiglia di concetti*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture*, Torino, Isedi, pp. 51-66.
- Piccardo C., Benozzo A. (1996), *Etnografia organizzativa, una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Milano, Raffaello Cortina.
- Remotti F. (2001), *Contro l'identità*, Bari, Laterza.
- Searle J. (1969), *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of language*, London, Cambridge University Press; trad. It: *Atti linguistici. Saggio di filosofia del linguaggio*, Torino, Boringhieri, 1976.
- Schein E. (1999), *The corporate Culture Survival Guide*, San Francisco, Jossey-Bass; trad. it. *Culture d'impresa*, Milano, Raffaello Cortina, 2000.
- Smircich L. (1983), *Studying organizations as cultures*, in Morgan G., *Beyond Method*, Newbury Park, CA, Sage.
- Valeri V. (1999), *Uno spazio tra sé e sé. L'antropologia come ricerca del soggetto*, Roma, Donzelli.
- Van Maanen J., Barley S. (1984), "Occupational communities: culture and control in organizations", in *Research in Organizational Behavior*, pp. 297-365.
- Vino A. (2001), *Sapere pratico*, Milano, Guerini e Associati.
- Vino A. (2010), "Riflessività, formazione e condizioni di contesto", in *Dialoghi*, 1, pp. 20-24.
- Weick K. (1977), *Enactment processes in organizations*, in Staw B.M. e Salanick G.R., *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, St. Clair Press, pp. 267-300.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage; trad. it.: *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Raffaello Cortina, 1997.
- Wittgenstein L. (1964), *Tractatus logicus-philosophicus*, Torino, Einaudi.