

Luigi Rossi

SOGGETTIVITÀ E OGGETTIVITÀ NELLE ORGANIZZAZIONI

ABSTRACT. L'autore propone una rassegna delle principali teorie contemporanee dell'organizzazione, evidenziando la diversità di approccio di ciascuna di esse, nonché i presupposti teorici e gli esiti operativi di tali teorie.

L'affermazione che il fattore "umano" sia divenuto, negli ultimi decenni, motivo di riflessione all'interno delle organizzazioni, nasce dalla storia stessa del pensiero organizzativo.

Dal taylorismo fino a oggi, il modo di guardare alle organizzazioni si è radicalmente modificato: "non più dalla struttura alla reazione dei soggetti ma dalla loro mente alla struttura", poiché sono gli individui, che impegnando la loro energia e partecipando alla vita delle aziende e delle istituzioni, apprendono, producono e costruiscono significati condivisi, ovvero "cultura organizzativa".

Essa, fatta di simbologie, credenze e modelli di azione, espressa nella progettazione dell'organizzazione e delle attività produttive, negli artefatti e nei servizi, nell'architettura degli spazi, nelle tecnologie adottate, nei cerimoniali degli incontri e delle riunioni, nella strutturazione delle azioni organizzative, nelle ideologie del lavoro, nel gergo, nello stile di vita e nel modo di apparire dei suoi membri, è stata il filo conduttore delle analisi delle teorie organizzative .

Allo studio della cultura organizzativa e del rapporto impresa-individuo si sono dedicati diversi pensatori dei processi organizzativi: Elton Mayo e la scuola delle Relazioni Umane, Chester Barnard, Michel Crozier, Philip Selznick, Oliver Williamson, Clifford Geertz, Karl Weick, Edgar Schein, Joanne Martin, Gideon Kunda.

La scuola delle “Relazioni Umane” nasce negli USA tra gli anni '40 e '50 dall'esigenza di dare soddisfazione a due esigenze contrapposte o apparentemente contrapposte: a) durezza delle procedure lavorative tayloristiche e b) valori umani della democrazia americana.

Essa è segnata dalla ricerca empirica condotta da Fritz Roethlisberger, William Dickson e in parte Lloyd Warner, anche se il principale teorico ed ispiratore della scuola è Mayo.

La ricerca iniziò quando la direzione degli stabilimenti della WEC di Hawthorne decise di promuovere un programma di ricerche sperimentali sulla “produttività” del lavoro.

Era una ricerca pienamente conforme allo spirito dello “Scientific management”, con il ricorso alla scienza come strumento mentale di conoscenza, la scelta di alcune condizioni fisico-ambientali e la presenza degli operai come oggetto passivo di esperimento.

I risultati, però, disorientarono i tecnici: l'aumento di luminosità in un reparto determinò un aumento della produzione, ma lo stesso fenomeno si

verificò nel reparto di controllo dove la luminosità era rimasta costante. In un esperimento successivo si provò a diminuire l'elemento fisico, ma il risultato non modificò di molto i risultati precedenti.

Se ne dedusse che i dipendenti avevano interpretato la situazione come una sfida alle loro capacità e con il loro comportamento volevano dimostrare di essere in grado di produrre anche in condizioni di disagio.

La Direzione, allora, si rivolse a Mayo e alla sua équipe, poiché si rese conto che lo sviluppo delle ricerche sui rapporti tra motivazioni e rendimento richiedeva l'intervento continuo di specialisti.

Dalle successive ricerche emerse:

1) che l'aumento del rendimento cresce con l'instaurarsi di relazioni migliori nel gruppo e con una migliore distribuzione delle pause;

2) che l'incentivo economico calcolato sul lavoro di gruppo ha un effetto modesto.

Il punto di partenza di Mayo è caratterizzato da tre considerazioni:

a) importanza del "fattore umano";

b) anomia della società industriale e dell'azienda come istituzione reintegratrice;

c) primato degli aspetti informali nell'organizzazione.

La risposta al primo punto sta nella sottolineatura di una visione più completa del rapporto uomo-azienda che faccia risaltare il "fattore umano".

L'uomo di Mayo non è l'uomo isolato di Taylor, ma possiede una dimensione sociale. Il secondo punto è il recupero della funzione integrativa delle istituzioni secondarie. Infine all'interno dell'azienda esiste una serie di rapporti non istituzionalizzati ma che svolgono una notevole funzione di integrazione.

Il progetto complessivo di Mayo, però, nella concreta applicazione in azienda, non produsse un efficace e duraturo cambiamento.

Il cambiamento di paradigma avverrà con l'opera di Chester Barnard. Nel suo lavoro *La funzione del dirigente*, riflettendo sulla sua esperienza di dirigente, egli considera l'azienda e in generale le istituzioni un'entità cooperativa. Ciò era dovuto anche al mutamento avvenuto nella struttura aziendale: la figura, nuova, del manager rende i giochi strategici dell'impresa più complessi.

Il manager è tenuto a identificarsi con gli interessi dell'impresa, ma ciò non implica l'annullamento della sua personalità, anzi avere una personalità forte e indipendente è un requisito per essere un manager di successo.

Il punto di partenza è la visione dell'azienda in modo non puramente razionale e formale, ma come luogo nel quale i moventi degli individui determinano i loro comportamenti.

La sua analisi, quindi, si incentra sul rapporto che si stabilisce tra l'organizzazione e l'individuo che cerca in ogni modo di perseguire i suoi fini.

A livello esistenziale, politico, morale, Barnard cerca di costruire la sua teoria sull'operato del management come soggetto di mediazione continua tra gli interessi dell'organizzazione e quelli dei membri che a vario titolo vi sono coinvolti.

A livello teorico egli avverte la necessità di superare la contrapposizione tra visione formale e informale dell'organizzazione. Ma la domanda radicale che è in fondo la più semplice diventa la seguente: perché gli individui creano le organizzazioni?

Attraverso la “parabola del masso”, Barnard risponde a tale domanda indicando alcuni punti teorici:

1) un'organizzazione nasce quando degli individui sono in grado di comunicare tra loro e collaborano per soddisfare bisogni comuni. Emergono così due considerazioni: a) l'elemento informale si esprime nella comunicazione tra individui che scambiano opinioni, idee e propositi; b) l'elemento formale viene espresso nel processo decisionale e quindi nelle procedure da seguire per raggiungere lo scopo. Successivamente Simon analizzerà i processi decisionali, allontanandosi sul piano teorico da Barnard. Organizzarsi equivale a formare un sistema cooperativo, il cui scopo non appartiene più del singolo ma all'intera organizzazione che i singoli hanno formato. L'organizzazione non è allora il risultato numerico degli sforzi individuali ma il risultato della collaborazione che supera e potenzia i limiti

personali.

2) Conseguenza del primo punto è la distinzione ma anche la stretta relazione tra elementi formali e informali in un'organizzazione. Quando si stabiliscono formalmente gli scopi comuni, si dividono i compiti e si assegnano le responsabilità, i rapporti tra gli attori creano nuove relazioni dalle quali si possono sviluppare rapporti informali. Con questo nesso formale/informale, Barnard si differenzia sia dalla scuola classica che da quella delle "relazioni umane".

Nella distinzione, che rappresenterà la dialettica interna dell'organizzazione, tra fini organizzativi e moventi individuali, Barnard individua due dimensioni dell'azione organizzativa: efficacia ed efficienza.

La prima misura il grado in cui l'azienda raggiunge i suoi obiettivi mentre l'efficienza riflette il grado in cui i moventi personali di far parte dell'organizzazione sono soddisfatti.

Ipoteticamente si danno quattro combinazioni di queste due dimensioni: aziende con alto grado di efficienza ed efficacia; aziende con alto grado di efficacia ma bassa efficienza (modello tayloristico); aziende con alto grado di efficienza ma minore efficacia (modello giapponese?); infine, per assurdo, scarsa efficacia e scarsa efficienza.

In quest'ottica, la funzione del management sarà quella di coniugare efficienza ed efficacia per sviluppare competitività.

Compito e qualità del manager si iscriveranno in tre funzioni:

1) Assicurare un efficiente sistema di comunicazione interna ed esterna: la comunicazione è il pre-requisito per la stessa esistenza del gruppo sociale. Comunicare non è solo dare informazioni ma ascoltare (modello Audit) per sviluppare “identità”.

2) La seconda funzione è garantire il regolare e costante flusso delle risorse necessarie al funzionamento del sistema. Le risorse più importanti sono quelle umane interne ed esterne.

3) Stabilire il fine dell’organizzazione. Lo scopo è concepito come l’insieme di efficienza ed efficacia, il cui equilibrio si realizza attraverso un processo che coinvolge tutti i membri del sistema.

Le argomentazioni di Barnard vengono sviluppate ulteriormente con le considerazioni di Crozier, che afferma che l’individuo non è soltanto un braccio o un cuore, ma una mente, un progetto, una libertà.

Egli osserva che i soggetti hanno degli interessi personali che non solo non coincidono con quelli dell’organizzazione ma addirittura possono indurre a procedure non prevedibili dal sistema. Da ciò la possibilità della nascita di processi degenerativi che al di là della volontà dei singoli conducono l’organizzazione alla conflittualità continua. Tale asimmetria di comportamenti mette in crisi la progettualità assolutamente razionalistica del modello tayloristico che prescriveva e predeterminava comportamenti rigidi

disattesi dai soggetti che sviluppavano strategie alternative.

Un'ulteriore prospettiva teorica viene offerta dal contributo di Philip Selznick, considerato il fondatore dell'“Istituzionalismo” nell'analisi organizzativa. Tale filone di pensiero si sviluppa a partire dalla considerazione che la società non è un semplice aggregato di individui, orientati a massimizzare le proprie utilità secondo criteri strettamente razionali.

Esso pone in primo piano i condizionamenti di ordine materiale, simbolico e morale che concrete istituzioni come lo Stato, la Chiesa, la famiglia, ecc., esercitano sugli orientamenti e sui comportamenti umani. Non di meno, Selznick si differenzia da Crozier per il fatto che l'origine dei processi degenerativi delle organizzazioni non è addebitata alle strategie dei singoli soggetti inseriti nel sistema, bensì all'azione dei centri di potere esterno.

Sulla base della ricerca sulla TVA (Tennessee Valley Authority), Selznick afferma che la letteratura manageriale aveva delineato un quadro ideale della organizzazione sottolineando che:

- ogni organizzazione ha una sua catena di comando, delle competenze tecniche, una divisione del lavoro;

- in ogni organizzazione è presente una delega di compiti che necessita di meccanismi formali di coordinamento e di controllo;

- il rendimento di un'organizzazione, affinché sia regolare e costante,

prevede che il management standardizzi le prestazioni e operi in modo tale che i soggetti siano il più possibile interscambiabili fra di loro, prescindendo dalle loro caratteristiche personali. Il carattere formale delle procedure garantisce così che l'organizzazione non entri in crisi.

Rispetto a tale impostazione, Selznick ritiene che vengano trascurati due elementi importanti per poter capire l'effettiva azione organizzativa.

Il primo è che l'organizzazione formale è solo una componente di una struttura sociale completa. Gli attori non sono solo esecutori passivi, ma individui con una loro esperienza umana.

Il secondo elemento fondamentale è che l'organizzazione si trova inserita a sua volta in un ambiente non neutro che esercita su di essa delle pressioni costringendola a continui adattamenti.

I due elementi portano a un inevitabile paradosso organizzativo: le persone e l'ambiente esterno, perché il sistema esista, sono indispensabili ma al tempo stesso sono fonte di tensioni e dilemmi.

Da un lato il modello formale non riesce a considerare la totalità della vita reale, dall'altro è proprio la vita reale la parte più rilevante per il mantenimento e lo sviluppo dell'organizzazione formale. Il modello formale, per sua definizione, non potrà mai includere gli interessi sia dei soggetti che dell'ambiente esterno.

Secondo Selznick, infatti, le strutture formali possono essere influenzate

da “cricche” interne e da “poteri” esterni. Egli analizza ed esplora i paradossi, le tensioni, i dilemmi che scaturiscono dal rapporto tra individuo e organizzazione. I soggetti tendono a fuoriuscire dai ruoli assegnati, a mettere in gioco tutta la loro complessità esistenziale. Il modello formale non ha gli strumenti, proprio per la sua rigidità, per comprendere e gestire questi comportamenti, così che tali atteggiamenti pongono problemi imprevisti al sistema. Può anche succedere, anche se raramente, che i comportamenti imprevisti creino maggiori risorse per l’organizzazione e che l’organizzazione, suo malgrado, raggiunga il suo obiettivo.

Un ulteriore elemento di disturbo per il sistema formale, nel suo funzionamento, può essere determinato dai centri di potere e pressione esterni che agiscono con obiettivi diversi dall’organizzazione. Da ciò la considerazione delle organizzazioni come strutture “adattive”.

La tesi di Selznick è che le organizzazioni sono strutture sociali le cui componenti interne, per poter sopravvivere, devono soddisfare i seguenti bisogni:

- la sicurezza dell’organizzazione in rapporto alle forze sociali che agiscono nell’ambiente;
- la stabilità delle linee interne di autorità e di comunicazione;
- la continuità della politica e delle fonti della sua definizione;
- l’omogeneità dell’immagine con il significato e il ruolo

dell'organizzazione.

Ciò non garantisce comunque, in assoluto, il successo sempre e in ogni caso dell'impresa.

Il pessimismo di fondo dell'autore trae origine dal fatto che un'organizzazione quando nasce ha bisogno di risorse per vivere ed espandersi, quindi deve stringere accordi, scendere a compromessi, dedicare energie a controllare e/o contrastare i centri di potere già presenti sul territorio. Pur di sopravvivere, la dirigenza viene a patti che possono snaturare il suo compito iniziale. E il concetto di "recalcitranza dei mezzi" serve a Selznick per spiegare le strategie che il sistema mette in campo per autodifendersi.

Uno dei modi di autodifendersi è quello della "cooptazione". L'autore distingue due tipi di cooptazione: quella formale e quella informale. Con la prima, l'organizzazione assorbe ufficialmente i nuovi elementi coinvolgendoli negli organismi e nelle decisioni, depotenziando le proteste esterne; con la seconda, invece, si viene a patti con i poteri esterni, accettando le loro richieste pur mantenendo formalmente il potere decisionale.

Mentre la cooptazione formale trova una facile legittimazione nell'ideologia dell'organizzazione, quella informale contraddice quasi sempre i valori e gli orientamenti ideologici dichiarati.

Una delle risposte possibili a tale processo conflittuale, è, per Selznick, una leadership in grado di garantire:

- 1) la definizione della missione e il ruolo dell'istituzione;
- 2) l'incorporazione dello scopo dell'istituzione: non indica solo gli obiettivi ma si impegna a creare "identità" organizzativa sviluppando cultura;
- 3) la difesa dell'integrità istituzionale: al leader spetta il compito di tutelare il patrimonio ideale dell'istituzione, i suoi valori e costruire "empowerment"
- 4) la composizione dei conflitti interni attraverso un processo che sviluppi "commitment"

A partire dagli anni '70 il paradigma organizzativo classico si allarga andando oltre la dimensione dell'organizzazione come struttura dai confini ben delineati e definiti dove la gerarchia e la burocrazia sono le tipiche strutture di comando e di funzionamento.

A superare tale visione concorrono due scuole di pensiero: la prima è l'"economia dei costi di transazione" o brevemente ECT; la seconda è l'analisi delle "popolazioni organizzative" o teoria "ecologica".

Secondo l'ECT il concetto di organizzazione è assai più vasto: è sistema qualsiasi modello stabile di rapporti tra soggetti, siano essi individuali o collettivi. Nel nuovo modo di intendere l'organizzazione, il "mercato" e l'impresa non sono realtà contrapposte, perché l'organizzazione non ha più confini fissi.

L'approccio ecologico ritiene che sia errato studiare le "singole"

organizzazioni, ma che occorra, invece, studiare le “popolazioni organizzative”, ovvero un insieme di aziende che condividono la caratteristica di operare o di aver operato nella stessa nicchia per un certo periodo. Quindi oggetto di analisi non sono solo le aziende sopravvissute a un processo di selezione, ma anche quelle scomparse e del cui insuccesso bisogna cercare le ragioni.

Fino agli anni '70 senso comune e teoria economica hanno condiviso il presupposto che il fine istituzionale delle imprese fosse quello di produrre e di mettere sul mercato una determinata serie di beni, con l'obiettivo di ottenere il massimo profitto, utilizzando al meglio le tecnologie disponibili: l'impresa era in funzione del mercato. Tale affermazione aveva la sua giustificazione ideologica nella produzione di massa del modello tayloristico e in questo contesto la definizione dei confini dell'azienda non era un problema: le risorse tecniche, finanziarie, umane coincidevano con i confini fisici.

Le imprese tradizionali, di norma, avevano un alto grado di verticalizzazione: il ciclo completo della produzione era gestito direttamente dall'azienda. Con gli sviluppi accelerati dei processi tecnologici, con gli anni '70 inizia un processo di deverticalizzazione della produzione: si sviluppa l'“Outsourcing”, come modalità di creazione, produzione e vendita dei beni..

È a partire dagli anni '80, comunque, che viene tematizzato, dentro le organizzazioni, il concetto di cultura organizzativa come valore aggiunto.

Il nuovo modo di guardare alle organizzazioni è stato stimolato dall'antropologia interpretativa di Clifford Geertz. Egli come Malinowski e Radcliffe-Brown, studia le società "pre-letterate", mettendo in primo piano gli elementi culturali che le regolano e governano.

Geertz, però, non si limita a sostenere la necessità di comprendere le funzioni di conservazione dell'ordine sociale, svolte dalle istituzioni e dai rituali in uso. Egli sostiene che occorre capire il punto di vista delle popolazioni indigene, entrare nella loro visione del mondo e afferrare il significato simbolico dei loro codici di lettura della realtà e quindi dei loro comportamenti.

Questo approccio non conduce a formulare leggi o ipotesi generali, come faceva l'antropologia funzionalista, ma riporta a un'empatia intellettuale con la società indagata, cioè a una "comprensione interpretativa" della sua cultura e del suo intero modo di vivere, poiché nella realtà umana nulla esiste prima o fuori della cultura.

L'approccio antropologico-interpretativo viene fatto proprio dal simbolismo organizzativo e applicato alle culture organizzative. L'azienda viene vista come dotata di significati, simboli ed emozioni condivise e ciò comporta che vengano studiati soprattutto gli aspetti omogeneizzanti della vita sociale delle organizzazioni piuttosto che le dinamiche differenzianti.

Questa tipologia di analisi conduce spesso a considerare le organizzazioni

in modo diacronico. Si studiano cioè le fasi di sviluppo e le “drammaturgie” avvenute nella loro storia passata per comprendere le scelte, gli atteggiamenti e le condotte attuali. Le saghe (successioni di capi e crisi superate) idealizzate nella memoria collettiva rafforzano il senso di appartenenza all’istituzione e ripropongono il successo ottenuto nei momenti critici del passato, come modello di azione per il presente.

Al posto della metafora meccanica e organica, i simbolisti propongono la metafora culturale: le organizzazioni sono entità simboliche e non è sufficiente dire che *hanno* cultura, poiché esse *sono* cultura.

Il simbolismo può essere usato in due modi: manageriale e analitico. Il primo senso ha lo scopo di sensibilizzare i dirigenti sull’importanza degli aspetti simbolici nella gestione.

La tesi di fondo è che esiste una connessione tra il successo economico dell’impresa e l’efficacia dei suoi simboli: a un management con una simbologia forte corrisponde un risultato economico favorevole. Spetta al manager gestire il patrimonio culturale e simbolico dell’impresa, scegliere i corsi d’azione più forti, dare significato alle azioni dei dipendenti. Egli occupa il suo tempo in varie attività, ma l’ammontare del tempo dedicato ai vari problemi è anche la misura dell’importanza data a quei problemi, quindi è un messaggio implicito ai dipendenti su ciò che è prioritario o secondario.

Inoltre, nel presentare bilanci e resoconti dell’attività passata, il manager

interpreta la storia dell'azienda e in tal modo dà significato agli eventi.

L'uso analitico del simbolismo ha scopi prevalentemente di ricerca, a differenza dell'uso manageriale. I ricercatori escono dal chiuso della disciplina e si interrogano sulle condizioni strutturali che spiegano il ricorso al simbolico.

È in questi anni che si sviluppano metodi di ricerca qualitativa come lo studio dei casi, l'osservazione partecipante, la ricostruzione di eventi significativi nella storia delle organizzazioni.

Tale impostazione culturalista vede contrapposti un modello oggettivista e uno soggettivista.

Edgar Schein è il maggior teorico di questo filone di pensiero. La sua tesi principale è che studiare un'organizzazione equivale allo studio della sua cultura. Secondo Schein, una cultura si forma sempre all'interno di un gruppo e quest'ultimo è formato da individui che sono stati insieme il tempo sufficiente per aver condiviso problemi significativi, averli affrontati, aver osservato gli effetti delle soluzioni tentate e avere trasmesso quelle soluzioni ai nuovi soggetti. Quanto più il gruppo è omogeneo e stabile con esperienze lunghe e intense, tanto più forte e articolata è la sua cultura.

La cultura deve essere intesa non solo come insieme di idee astratte, ma anche come possibilità di rispondere a problemi concreti, che occorre risolvere inventando e scoprendo soluzioni che poi diventeranno oggetto di

apprendimento da parte dei nuovi membri.

Schein distingue, all'interno dell'impresa, due grandi categorie di problemi: quelli riguardanti l'adattamento del gruppo all'ambiente esterno e quelli riguardanti l'integrazione interna.

I problemi del primo tipo riguardano gli obiettivi, le strategie e i mezzi per realizzare gli scopi e la valutazione delle prestazioni. Ma i problemi possono cambiare man mano che l'organizzazione li affronta con successo e sviluppa un'altra fase della sua crescita.

I problemi di integrazione interna riguardano la capacità dei singoli di funzionare come gruppo.

Il gruppo si sviluppa attraverso procedure di inclusione o esclusione, per distribuire il potere, per sviluppare amicizia, confidenza, per stabilire premi e punizioni anche se l'elemento principale è quello di generare consenso sull'ideologia. La cultura organizzativa è un processo continuo, perché è sempre in atto un qualche tipo di apprendimento che relaziona ambiente esterno e organizzazione, così come si crea tensione continua tra conservazione e innovazione: sta alla leadership mediare continuamente tale dinamica.

Con Karl Weick inizia un nuovo movimento che, pur considerando la cultura importante, ne sviluppa gli aspetti più soggettivi. Gli studi del nuovo indirizzo si incentrano sulla ricerca del "significato" che i soggetti

conferiscono alle proprie azioni all'interno delle organizzazioni .

Nello studio delle organizzazione e del ruolo che in esse svolgono gli individui, Weick si interessa dei processi cognitivi attraverso i quali i soggetti attribuiscono significati alle operazioni che ivi vengono svolte. La sua tesi è che il mondo esterno non possiede un senso intrinseco ma ha sempre il senso che noi gli attribuiamo: non è possibile conoscere la realtà esterna e interagire con essa se non all'interno dei nostri processi di creazione di senso.

Non c'è differenza tra i processi con cui una persona, ad esempio un manager, organizza l'impresa e i processi con cui quello stesso manager conferisce senso ai rapporti che ha con i collaboratori.

Creare senso e organizzare sono la stessa cosa. I punti di forza di tale proposta teorica si possono riassumere in quattro strategie:

1) Considerare la realtà come prodotta dal conferimento di senso ai flussi di esperienza non significa supporre che la realtà sia in ogni caso plasmabile dai soggetti. La realtà attivata dal conferimento di senso retroagisce sui soggetti che l'hanno attivata, li obbliga a prendere atto dei suoi vincoli e a comportarsi di conseguenza. Noi attiviamo l'ambiente in cui ci troviamo poi ad agire. Quell'ambiente ci condiziona per il fatto stesso che l'abbiamo attivato in base alle nostre mappe cognitive. Ogni esperienza viene interpretata e organizzata in modo diverso dal passato;

2) La centralità del linguaggio. Secondo Weick, i soggetti sono calati in

un mondo ambiguo e incomprensibile. Solo sviluppando un linguaggio comune di atti, riti, procedure a cui diamo un significato univoco, possiamo mettere insieme delle serie di azioni interdipendenti in sequenze sensate che generano risultati sensati.

3) La costruzione del *sensemaking*: una delle sue proprietà più potenti è quella di essere intessuto di emozioni;

4) Il problema del potere. Il potere nasce dalla capacità di un soggetto di far accettare a un altro la sua visione della realtà: ad esempio, un manager, che, ripercorrendo la storia dell'impresa, ricorda i momenti eroici del passato, indica i concorrenti da contrastare oggi e gli obiettivi da raggiungere domani, fornisce ai suoi dipendenti un "ambiente attivato", una "mission", che i dipendenti stessi sono sollecitati ad accettare e fare propria. Ma l'accettazione di un ambiente attivato dall'esterno non sarà mai totale, riguarderà sempre e solo una porzione di quella esperienza.

In conclusione, viene abbandonato l'assunto "oggettivista" secondo cui la realtà esterna è intrinsecamente dotata di un senso che a noi spetta soltanto scoprire e con Weick si perviene a un assunto "soggettivista" secondo cui bisogna partire dai processi mentali con cui i soggetti attribuiscono senso alla realtà.

È la strada che permette il passaggio dai processi di conoscenza "taciti" ai processi "espliciti" e quindi a processi di socializzazione delle conoscenze e di

valorizzazione del senso che ogni individuo attribuisce alla realtà.

TESTI DI RIFERIMENTO

ALVESSON M.-BERG P. O., *L'organizzazione e i suoi simboli*, Cortina editore, Milano, 1993

BONAZZI G., *Dire fare pensare. Decisioni e creazione di senso nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2001

BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 1997

JEDLOWSKI P., *Il mondo in questione*, Carocci, Roma, 1998

SCHEIN E. H., *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini, Milano, 1999

WEICK K., *Organizzare*, Isedi, Torino, 2003