

Un percorso distintivo negli studi organizzativi

Massimiliano Monaci

[Introduzione a: Pasquale Gagliardi, *Il Gusto dell'organizzazione. Estetica, conoscenza, management*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano, 2011]

Lo scopo di questa introduzione è quello di ricostruire l'itinerario intellettuale e professionale di Pasquale Gagliardi (PG), mettendo in luce il contributo che questo studioso ha dato finora allo sviluppo degli «studi organizzativi». Tale dizione – diffusa nel mondo anglosassone, molto meno in Italia – intende sottolineare che questo campo di studi si definisce in funzione dell'oggetto studiato (le organizzazioni) piuttosto che in rapporto a una specifica prospettiva disciplinare che ne esplori una particolare dimensione (quella psicologica, sociologica, antropologica e così via). Gli «studi organizzativi» costituiscono quindi un campo di studi multidisciplinare e multiparadigmatico, aperto all'utilizzo di categorie analitiche, modelli interpretativi e metodi d'indagine di diversa origine disciplinare ma idonei alla comprensione del fenomeno nella sua interezza e complessità.

Il profilo, tuttora aperto, di PG come studioso dell'organizzazione si è costituito nel corso degli ultimi trent'anni, un periodo decisivo per lo sviluppo di questo genere di studi: di questo sviluppo il nostro autore è stato attore e testimone privilegiato. La sua opera può rappresentare pertanto una sorgente di informazione e di ispirazione per quanti – studenti, studiosi di professione, consumatori, cittadini, membri e manager di specifiche organizzazioni lavorative – sono interessati o si avvicinano al «tema» dell'organizzazione mossi dagli obiettivi più diversi: a) per puro interesse intellettuale ai fenomeni organizzativi, in quanto tali o visti come nodi di un ordito nel quale si intrecciano le tendenze e i mutamenti più ampi della società; b) perché desiderosi di disporre (in quanto attori organizzativi) di conoscenze e strumenti da applicare concretamente alla gestione delle organizzazioni delle quali sono re-

sponsabili, per migliorarne il funzionamento e orientarlo verso le direzioni desiderate; c) per analizzare, da un'angolatura critica, gli impatti più ambigui e discutibili dell'attività delle organizzazioni sulla vita individuale e collettiva; d) per esplorare la utilizzabilità dei modelli interpretativi elaborati con riferimento alla «azione organizzativa» in altre aree di esperienza umana fondamentali (per esempio l'organizzazione del pensiero).

Tracciare la biografia intellettuale di PG significa analizzarne «l'opera» nel senso pieno della parola, e quindi non solo ciò che egli ha «pensato», e che i suoi scritti documentano, ma anche ciò che egli ha «fatto»: gli incarichi che ha svolto e svolge professionalmente, il modo in cui ha concepito e svolto la sua attività di docente, il suo impegno e la sua partecipazione alla vita della comunità scientifica alla quale appartiene. La ricostruzione del suo «profilo» sarà fatta pertanto in tre tappe: 1) nella prima si descriverà l'evoluzione del suo pensiero sull'organizzazione – e quindi il suo profilo intellettuale in senso stretto – attraverso i suoi scritti, 2) nella seconda si illustrerà il rapporto tra il suo lavoro intellettuale e le diverse professioni che ha svolto e tuttora svolge, 3) nella terza si tenterà di interpretare la sua «opera» complessivamente attraverso la metafora del «gusto», richiamata dal titolo di questo volume. Ovviamente, i rimandi e gli intrecci tra la prima e la seconda tappa – tra il «pensiero» e «l'azione» di PG – saranno continui e reciproci. Le tre tappe corrispondono alle tre sezioni che compongono questa introduzione.

1. Il contributo allo sviluppo degli «studi organizzativi»

Il percorso intellettuale del nostro autore è documentato prevalentemente da una serie di pubblicazioni in lingua inglese, che vengono quasi tutte tradotte e pubblicate per la prima volta in italiano in questo volume. Tra i testi importanti di PG pubblicati in Italia figurano solo l'opera di esordio – *Le imprese come culture*, edito da ISEDI nel 1986 – e *Il pensiero organizzativo europeo*, curato con Sam Bacharach e Bryan Mundell, edito da Guerini nel 1995, che è tuttavia anch'esso la traduzione di un libro pubblicato sei mesi prima in inglese da JAI Press. Questo dato è già il segno di una scelta critica: la volontà di confrontarsi e accreditarsi nella comunità scientifica internazionale e il relativo disinteresse a una carriera accademica tradizionale in Italia. Se si eccettua un articolo sul cambiamento culturale incluso ne *Le imprese come culture* (del quale parleremo tra breve e che non è incluso in que-

sta raccolta perché da tempo accessibile al lettore italiano), le due opere citate non costituiscono – per ragioni diverse – snodi cruciali del percorso intellettuale di PG, che è più significativamente documentato dagli altri scritti qui presentati.

In questo percorso esteso e composito sono individuabili a mio avviso tre filoni tematici che solo in parte corrispondono a tre fasi di una sequenza evolutiva: 1) lo studio delle organizzazioni come «culture», 2) la riflessione sulla conoscenza organizzativa, sui rapporti tra conoscenza organizzativa e pratica manageriale, e sul contesto istituzionale che influenza tali rapporti, 3) una più generale riflessione epistemologica sui meccanismi che influenzano la produzione e lo sviluppo della conoscenza in qualunque ambito scientifico, e la parallela estensione dei modelli interpretativi elaborati nello studio delle organizzazioni ad altre realtà fenomenologiche e ad altre discipline. Questa articolazione viene proposta nella piena consapevolezza dei limiti connessi con le operazioni di selezione e di assemblaggio che sono alla base di qualsiasi rappresentazione schematizzata, che da un lato scandiscono e fissano in fasi un processo caratterizzato in realtà da un movimento ciclico e da esperienze spesso compresenti, dall'altro riflettono innanzitutto le categorie, le finalità e il vissuto dell'osservatore.

1.1. Le organizzazioni come culture

Successivamente a una fase iniziale, a cavallo degli anni Sessanta e Settanta, dedicata a temi caratteristici dell'epoca (come la motivazione al lavoro e lo sviluppo organizzativo, temi trattati nella cornice di ispirazione prettamente psico-sociale che caratterizzava l'insegnamento delle scienze sociali nelle scuole di management, il cosiddetto «comportamento organizzativo»), dai primi anni Ottanta e per un intero decennio PG figura tra i promotori a livello internazionale della cosiddetta «svolta simbolico-culturale» negli studi organizzativi: l'emergere e lo sviluppo di una tendenza a considerare le organizzazioni come «culture», da analizzare non solo nei loro aspetti strumentali ed economici ma anche nei loro aspetti ideativi e simbolici, utilizzando modelli di ricerca olistici e interpretativi.

La voce «simbolismo organizzativo», scritta da PG per la *International Encyclopedia of Organization Studies* e che apre la prima parte di questo libro, sintetizza le peculiarità di questa svolta, che lo stesso PG fa conoscere in Italia attraverso i seminari dell'ISTUD – la scuola di

management che dirigerà dalla fine degli anni Settanta per oltre un ventennio – e il già citato volume *Le imprese come culture*, una raccolta che mette a disposizione del pubblico italiano, accanto ad alcuni materiali inediti, i più importanti contributi allo studio delle culture organizzative apparsi a cavallo degli anni Settanta e Ottanta nella letteratura internazionale. Nella raccolta figura anche la traduzione di un articolo – «The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework» – pubblicato da PG nel 1986 in *Organization Studies* (già allora la più influente rivista del settore in ambito europeo e oggi certamente tra le più importanti nell'intero panorama internazionale). In questo articolo – che avrà un duraturo e riconosciuto influsso sugli studi successivi del cambiamento culturale nelle organizzazioni, in specie nei paesi scandinavi – la questione viene declinata attraverso una sensibilità che si affinerà sempre più come marchio distintivo della produzione di PG: la capacità – e, ancor prima, la volontà – di coniugare il rispetto della naturale complessità della conoscenza elaborata con una costante attenzione alle sue condizioni di applicabilità nell'azione manageriale. La nitida individuazione delle tre principali forme del cambiamento culturale (apparente, incrementale, rivoluzionario) non illude il manager con modelli causali semplicistici, non gli offre scorciatoie, ma gli consente di scegliere «la strada giusta», consapevole del «tipo» di difficoltà che dovrà affrontare.

Subito dopo la pubblicazione de *Le imprese come culture*, PG – che è stato incaricato di insegnare Teoria dell'organizzazione nella Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Cattolica di Milano ed è diventato membro del comitato direttivo dello SCOS (*Standing Conference for Organizational Symbolism*), la cui origine è narrata nel primo saggio di questa raccolta – organizza a Milano, all'Università Cattolica, un convegno internazionale dello SCOS dedicato al tema *The Symbolics of Corporate Artifacts*, richiamando l'attenzione degli aderenti al movimento simbolista sulla «cultura materiale» delle organizzazioni (gli oggetti e la strutturazione dello spazio) e sul modo in cui questa influenza la vita organizzativa. Sulla base dei materiali presentati al convegno, e lavorando in stretto contatto con tutti gli autori coinvolti nel progetto, PG costruisce un'opera collettiva (*Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape*), pubblicata a Berlino da de Gruyter nel 1990, che non ha nulla della tradizionale «antologia», perché i singoli contributi si inseriscono – come tasselli di un mosaico – in una rigorosa ed esplicita cornice concettuale.

Il saggio di PG che introduce il volume costituisce il secondo pezzo della presente raccolta. Questo capitolo introduttivo («Gli artefatti co-

me 'sentieri' e 'tracce' della vita organizzativa») può forse essere accostato – per lucidità di sguardo e carica programmatica – alla celebre introduzione con cui Powell e DiMaggio, nel medesimo periodo, aprono il loro volume dedicato al neoistituzionalismo¹. Nel suo saggio, PG mette in discussione l'orientamento cognitivista dominante tra gli studiosi delle culture organizzative, riscattando il ruolo della realtà fisica e degli artefatti, tradizionalmente declassato nelle due opposte categorie del «funzionale» (e scontato) e del «bello» (e marginale). Dall'enfasi sulle «cose» (viste come la casa naturale dei simboli e come sorgente di esperienze sensoriali ed emotive) nasce la proposta di arricchire le potenzialità euristiche dell'approccio simbolico-culturale analizzando quella che viene delineata come una vera e propria «terza dimensione» sino ad allora trascurata: oltre al *logos* (le credenze) e all'*ethos* (i valori), il *pathos* (il pattern di sensibilità, il particolare modo in cui la realtà viene percepita e «sentita»: potremmo dire «i gusti», per simmetria linguistica con le «credenze» e i «valori»). Da questa intuizione fondamentale scaturiscono una catena di concetti tra loro collegati: le «mappe sensoriali» accanto alle mappe cognitive, la conoscenza estetica accanto alla conoscenza intellettuale, il linguaggio delle cose come strumento di comunicazione (e come possibile oggetto di analisi) accanto al linguaggio delle parole e a quello dei comportamenti. Il volume sugli artefatti e il saggio che lo introduce – che sono oggetto di una recensione molto favorevole su *Administrative Science Quarterly*, firmata da Sam Bacharach² – contribuiscono in modo decisivo alla reputazione internazionale di PG e alla nascita di una nuova e specifica corrente di studi e di ricerche che prenderà il nome di «estetica organizzativa».

Qualche anno dopo, a PG i curatori del *Handbook of Organization Studies*³ – il secondo «manuale» che si propone di documentare sistematicamente lo sviluppo di questo variegato campo di studi, quarant'anni dopo quello curato da James March⁴ – chiedono di illustrare le caratteristiche di questo nuovo approccio in un capitolo intitolato

¹ Powell W.W., DiMaggio P.J. (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago (IL) 1991, tr. it. *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Comunità, Torino 2000.

² Bacharach S., «Review of 'Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape'», *Administrative Science Quarterly*, vol. 36 n. 4, 1991.

³ Clegg S.R., Hardy C., Nord W.R. (eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London 1996. Di esso verrà riproposta, dieci anni più tardi, un'edizione significativamente rinnovata: *The Sage Handbook of Organization Studies*, Sage, London 2006.

⁴ March J. (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago 1965.

«Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life». Questo capitolo – che costituisce il complemento e lo sviluppo della introduzione a *Symbols and Artifacts* – viene rielaborato per la seconda edizione dell'*Handbook*, pubblicata nel 2006. Ed è in questa ultima versione che il capitolo viene pubblicato nel presente volume – con il titolo «La dimensione estetica delle organizzazioni» – come terzo documento del contributo di PG allo studio delle organizzazioni come culture. Oltre a riprendere e sviluppare più estesamente concetti proposti nel saggio sugli artefatti (in particolare, la natura della conoscenza estetica e i caratteri del «pathos» organizzativo), in questo scritto PG argomenta esplicitamente l'esigenza di affrontare lo studio della dimensione estetica delle organizzazioni con un approccio genuinamente multidisciplinare che chiama in causa, oltre all'estetica come branca specifica della filosofia, discipline così diverse come la teoria della conoscenza, l'antropologia culturale, la psicologia percettiva, la neuro-psicologia, la sociologia dell'arte, la storia dell'arte. Utilizzando punti di vista e categorie analitiche tratti da queste discipline, PG sviluppa tre temi fondamentali: 1) il significato delle cose e dell'esperienza estetica come condizione dello sviluppo del sé, 2) la costruzione sociale del paesaggio come «estetizzazione» del territorio e il ruolo del paesaggio nella costruzione dell'identità collettiva, 3) la progettazione intenzionale del paesaggio (*landscaping*) come strumento di controllo organizzativo.

I contenuti teorici della versione del 2006 non differiscono sostanzialmente da quelli della versione di dieci anni prima: ma la seconda versione ha il pregio di mostrare come alcune ipotesi e categorie analitiche proposte da PG nella prima versione – in specie il *landscaping* – siano state tempestivamente riprese e verificate empiricamente da altri ricercatori, che hanno messo in luce da un punto di vista critico il rapporto tra estetica e potere, esplorando il modo in cui la scena aziendale viene concepita, costruita e intrisa di significati. Come osserva PG, la versione del 1996 del suo saggio «mirava soprattutto a rompere gli schemi, a orientare la ricerca futura e a proporre un'agenda di lavoro. Oggi il varco sembra definitivamente aperto... L'estetica dell'organizzazione sta quindi prendendo forma come un distinto campo di indagine all'interno degli studi organizzativi».

Oltre a essere tra i fondatori dell'«estetica organizzativa», PG ha dato un contributo significativo alla riflessione su alcune implicazioni metodologiche generali di quell'approccio: in particolare, ha sottolineato e argomentato in modo convincente che le analisi culturali sono esse stesse dei prodotti culturali, influenzate dai valori, dalle credenze di base e

dalle ideologie del ricercatore. Questa influenza è probabilmente ineliminabile, ma può essere certamente mitigata se il ricercatore si sforza di essere «riflessivo», cioè consapevole delle «premesse» che fanno da filtro alle sue interpretazioni e che possono – senza che egli se ne avveda – impedirgli non solo di capire ma persino di vedere aspetti importanti delle culture che studia. Partendo dallo stesso assunto, e cioè che qualunque forma di conoscenza è culturalmente determinata, PG ha più in generale contribuito a mostrare come gli stili di concettualizzazione e di ricerca degli studiosi dell'organizzazione riflettano anche tradizioni di pensiero, categorie cognitive e valori associabili a determinati contesti geografico-culturali. Questa questione è stata esplorata sistematicamente nel volume già citato *Il pensiero organizzativo europeo* (1995), curato da PG con Sam Bacharach e Bryan Mundell. In questo volume, la tesi della relazione tra luoghi e stili di pensiero viene applicata al confronto tra l'approccio europeo e quello americano all'analisi organizzativa, le due tradizioni intellettuali che hanno modellato l'evoluzione del settore nell'arco dell'intero xx secolo⁵.

Al rapporto tra interpretazione e riflessività e al rapporto tra stili di pensiero e identità «locali» sono dedicati i due scritti che chiudono la prima parte di questa raccolta, e che costituiscono recensioni di opere di altri esponenti del movimento simbolico-culturale. Sia le opere commentate che le recensioni da un lato testimoniano la longevità e la vitalità del movimento simbolico-culturale che – a circa trent'anni dal suo esordio – non ha ancora esaurito le sue potenzialità euristiche, dall'altro rappresentano documenti significativi del percorso e dell'impegno intellettuale di PG, che resta un protagonista del movimento, anche se nel corso degli anni si è dedicato, come vedremo, ad altri filoni tematici. I due scritti in questione – entrambi apparsi su *Administrative Science Quarterly*, la rivista più prestigiosa di studi organizzativi a livello internazionale – mostrano come PG si serva delle recensioni – scritte su invito della rivista e sottratte al consueto filtro della *peer review*, spesso utilizzata come meccanismo di controllo sociale della produzione della conoscenza e di censura di posizioni troppo difformi

⁵ Senza alcuna pretesa di generalizzazione, data la natura esplorativa del progetto, i curatori identificano quattro caratteri fondamentali che distinguerebbero l'approccio europeo da quello americano: a) la predisposizione all'eclettismo multidisciplinare (a fronte dell'inclinazione americana alla specializzazione e alla elaborazione di teorie di medio raggio); b) la tendenza a collocare i fenomeni organizzativi nel contesto socio-politico-culturale (una nozione più ampia e più complessa del *task environment*); c) l'elevato grado di sofisticazione e ambiguità epistemologica (a fronte di una propensione generalizzata al positivismo logico); d) il particolarismo (contrapposto all'universalismo americano).

dai paradigmi dominanti⁶ – per «fare il punto», periodicamente e in piena libertà, sullo stato dell'arte e introdurre nuovi stimoli nella riflessione collettiva sulla natura e lo studio delle culture organizzative, mettendo alla prova in tal modo la propria concezione di entrambi.

Il primo testo – del 2003, qui pubblicato con il titolo «Interpretazione e riflessività nello studio delle culture» – recensisce il volume *Understanding Organizational Culture* di Mats Alvesson, uno tra gli esponenti europei di primo piano del movimento culturale. L'opera, che viene analizzata come «prodotto culturale», offre a PG l'occasione per mettere a fuoco concretamente il delicato rapporto tra «interpretazione» e «riflessività» nello studio delle culture e dimostrare la difficoltà di conciliare un approccio interpretativo-ermeneutico e un approccio critico-emancipatorio. Il secondo testo («La gestione degli artefatti: prospettive europee e nord-americane», del 2006) è la recensione di *Artifacts and Organizations. Beyond Mere Symbolism*, una antologia di saggi curata da Anat Rafaeli e Michael Pratt, che costituisce una delle rare sortite della ricerca di matrice nord-americana nello studio degli aspetti materiali e sensoriali dell'esperienza organizzativa. Il volume, assunto come manifestazione in qualche modo «esemplare» di una vena di ricerca, consente a PG di mettere in luce non solo il modo diverso in cui studiosi europei e nordamericani studiano e concepiscono la cultura materiale delle organizzazioni, ma soprattutto la diversità degli «interessi» che orientano la riflessione sulle implicazioni pratiche dell'analisi: l'interesse pragmatico dei nordamericani a orientare l'azione manageriale nella risoluzione di specifici problemi mediante la gestione degli artefatti, la preoccupazione critica degli europei che il *landscaping* venga utilizzato come strumento di controllo e di dominio.

1.2. La conoscenza dell'organizzazione e il suo trasferimento nella pratica manageriale

All'inizio degli anni Novanta PG affianca progressivamente allo studio delle organizzazioni come culture una riflessione sulla rilevanza e l'utilità della conoscenza esperta prodotta dagli studi organizzativi e manageriali, quindi sulla sua trasferibilità nella pratica del management. Questa riflessione implica il confronto con una serie di questio-

⁶ Si veda: *Publishing in the Organizational Sciences*, Cummings L.L., Frost P. (eds), Sage, London 1995.

ni collegate tra loro: qual è la natura della conoscenza prodotta dagli studiosi delle organizzazioni? A quali condizioni questa conoscenza è utile alla società? Possono i manager utilizzarla con profitto? Ma prima ancora: qual è il ruolo professionale e sociale del manager? Che cosa è importante che sappia? Come il sapere esperto prodotto dagli studiosi può essergli trasferito? E quale uso, presumibilmente, il manager farà di tale sapere? Esiste una «cultura di gestione» che meriti di essere diffusa a preferenza di altre? Se esiste, come possiamo identificarla e attraverso quali circuiti istituzionali è possibile diffonderla? Quali caratteristiche del contesto istituzionale italiano favoriscono o intralciano questa diffusione?

Il primo scritto qui presentato che documenta il contributo di PG a questo filone tematico è un articolo apparso nel 1991 sulla rivista scandinava *Finnish Administrative Studies*, che analizza il rapporto tra antropologia organizzativa (vale a dire lo studio culturale delle organizzazioni), teoria dell'organizzazione e pratica manageriale. Nell'articolo, rivolto a una platea internazionale e prevalentemente accademica, l'autore si domanda in quale misura lo studio delle organizzazioni come culture ha incrementato – o potrebbe incrementare – la nostra capacità di progettare e dirigere le organizzazioni e constata come, benché la cultura aziendale sia divenuta in quegli anni un'idea dominante sia nella comunità accademica che in quella manageriale, l'impatto dell'antropologia organizzativa sul modo concreto in cui le organizzazioni sono progettate e gestite sia stato modesto o nullo.

Ispirandosi a un saggio di Barley e altri del 1988, l'autore constata come il vasto campo degli studi organizzativi si sia gradualmente articolato in diverse sotto-comunità, collocabili lungo un continuum che vede, a un estremo, gli studiosi orientati accademicamente, in genere riluttanti a soffermarsi sulle implicazioni pratiche delle proprie teorie, all'altro estremo gli studiosi orientati alla pratica professionale, che tendono – per l'impazienza di tradurre in pratica nuove intuizioni – a elaborare modelli causali semplicistici. Il risultato di questa situazione è una profonda separazione tra teoria organizzativa e pratica del management. La riflessione sull'articolazione e la frammentazione della comunità degli studiosi di organizzazione sarà ripresa e sviluppata in studi successivi, in particolare nel saggio recente «Il ruolo delle discipline umanistiche nella formazione manageriale» che conclude la seconda parte di questa raccolta. Sin da questo primo saggio del 1991, tuttavia, si indicano le strade da percorrere per ridurre questa frattura: in primo luogo, l'esortazione, rivolta soprattutto agli accademici, a colmare il divario tra teoria e pratica, venendo a patti gradualmente

con una sorta di «funzionalismo rivisitato» e mantenendo in costante tensione tra loro la qualità teorica e la rilevanza pratica della conoscenza prodotta; in secondo luogo, la necessità di rivalutare e legittimare pienamente la ricerca applicata (*problem-driven*), nella quale «la pressione morale può creare una fruttuosa pressione intellettuale», nel senso che lo sforzo di essere utili a un «cliente» può stimolare lo sviluppo di modalità creative di cognizione dei fenomeni organizzativi.

Il secondo saggio della seconda parte – «Cultura e formazione manageriale: appartenenze professionali, dogmatismo e cambiamento» – costituisce una testimonianza concreta di come la teorie siano trasferibili nella pratica e di come nuove intuizioni teoriche possano rendere la pratica migliore. Il saggio – che costituisce un capitolo di *Organizational Symbolism*, un'opera collettiva curata da Barry Turner e pubblicata nel 1990 – illustra l'impatto che le nuove conoscenze generate dall'approccio simbolico-culturale agli studi organizzativi hanno avuto su un centro di management (l'ISTUD). I docenti di questo istituto, consapevoli che il principale veicolo di trasferimento delle teorie nella pratica è l'educazione, hanno rivisto radicalmente il programma di formazione manageriale più importante del proprio portafoglio, utilizzando le nuove conoscenze prodotte dagli studi sulle culture per ridefinire il ruolo atteso dai manager che frequentavano il programma, gli orientamenti «culturali» coerenti con tale ruolo, i meccanismi specifici attraverso i quali quegli orientamenti potevano essere indotti nei partecipanti e tradotti in comportamenti concreti al loro ritorno in azienda. Il tratto culturale che apparve cruciale al termine di questa analisi era il livello di dogmatismo mentale, e ridurre il livello di dogmatismo (per converso, aumentare l'apertura mentale) fu considerato l'obiettivo primario del programma.

Il saggio illustra in dettaglio gli esiti di una ricerca appositamente condotta sui partecipanti a nove edizioni del corso, succedutesi nell'arco di tre anni. Tali esiti consentivano di valutare, da un lato, la variazione del dogmatismo individuale dopo il completamento del corso, dall'altro di esplorare le relazioni esistenti tra il dogmatismo e le culture di appartenenza. Tendenzialmente è più dogmatico un contabile, un ingegnere o un direttore del personale? In quali settori economici le culture organizzative o professionali incoraggiano un più alto livello di dogmatismo? Il livello di dogmatismo tende a essere più alto in individui che adottano l'azienda come gruppo primario di riferimento oppure in individui che adottano la comunità professionale come gruppo primario di riferimento? Queste domande, le risposte che la ricerca offre e le proposte di interpretazione delle differenze mantengono in-

tatto il loro fascino, benché lo studio sia stato condotto oltre vent'anni or sono.

Tutte le questioni poste all'inizio di questo paragrafo vengono affrontate in modo sistematico nello scritto «Natura, statuto e istituzionalizzazione della conoscenza sulle organizzazioni e sul management» (1993), dove se ne mostrano le connessioni collocando l'analisi sullo sfondo specifico del contesto istituzionale italiano. Il punto di partenza della riflessione è lo studio della relazione esistente tra managerialità e modernizzazione e del ritardo italiano su entrambi i fronti. La tesi di PG è che esista un circolo «vizioso e perverso» tra la relativa assenza di istituzioni che diffondono la cultura di gestione, un «comune sentire» estraneo a questa cultura e la scarsa diffusione del management professionalizzato nelle aziende private e soprattutto nelle amministrazioni pubbliche. Viene quindi affrontata e trattata in modo organico la questione della natura della conoscenza organizzativa e manageriale: le fonti di questa conoscenza, la differenza tra scienze del management e scienze «rilevanti» per il management, la definizione della competenza manageriale come una combinazione di conoscenza e azione. La riflessione scivola quindi sulle condizioni che consentono di far progredire la «conoscenza sul management» e accrescere la «competenza del manager». Rifacendosi a intuizioni espresse originariamente da Herbert Simon, l'autore ribadisce l'utilità della tensione tra elaborazione teorica e rilevanza pratica – un concetto che era al cuore dell'articolo apparso su *Finnish Administrative Studies* –, e sottolinea il ruolo essenziale che può essere svolto dalle *Business Schools* nel favorire, da un lato, lo scambio e il dialogo tra le due «culture forti» rappresentate dal mondo dell'accademia e da quello delle professioni, dall'altro la piena «professionalizzazione» del ruolo del manager nella società. Tale «professionalizzazione» implica, secondo PG, accanto alla definizione di un bagaglio consolidato di competenze in senso lato «tecniche», la definizione di un insieme di orientamenti valoriali e di norme etiche di comportamento aventi validità generale per la comunità manageriale, a prescindere dal contesto culturale specifico nel quale la professione è esercitata.

L'identificazione di un nesso virtuoso tra pressione morale e creatività intellettuale (riferito all'attività dello studioso e illustrato nel primo articolo della seconda parte di questa raccolta) e l'enfasi sull'importanza che nella professione del manager gli standard tecnici siano affiancati da standard deontologici (una tesi diffusamente argomentata in quest'ultimo saggio sulla istituzionalizzazione della competenza manageriale) anticipano non solo temi tipici dell'odierno di-

battito sulla cosiddetta «responsabilità sociale dell'impresa», ma anche recenti evoluzioni della teoria degli *stakeholder*, che sottolineano – accanto alle responsabilità dell'impresa verso tutti coloro che hanno aspettative nei suoi confronti – le responsabilità degli stessi *stakeholder* (tra i quali indubbiamente figurano gli studiosi delle organizzazioni) verso di essa. Tuttavia, ciò che a me sembra più apprezzabile nel contributo di PG alla riflessione sulla conoscenza organizzativa e sul suo trasferimento nella pratica manageriale è la sua capacità di identificarsi senza riserve con le due culture contrapposte – da una parte quella dell'accademia, della ricerca, del pensiero, dall'altra quella delle professioni, del «fare», delle aziende –, di capirne appieno le diverse logiche e di promuovere aree di comunicazione e di scambio tra «pratiche» (giacché anche la teorizzazione è una forma di pratica) di matrice diversa.

Questa capacità richiama una ennesima potente retorica del nostro tempo: il *diversity management*, l'idea che un'integrazione delle differenze in grado di valorizzarne la specificità costituisca un meccanismo ottimale per la creazione di valore aggiunto in molteplici contesti di azione collettiva⁷. Ma non va dimenticato che l'atteggiamento «giansiano» di PG – la sua capacità di conversare con (e far conversare tra loro) comunità scientifiche e professionali – ha radici profonde nella sua esperienza personale: come vedremo meglio più avanti, egli ha sistematicamente affiancato o alternato, nella sua storia professionale, l'impegno accademico e l'attività di dirigente o consulente d'impresa, maturando così una singolare conoscenza «dall'interno» dei due mondi. In questo senso, PG offre forse un esempio di quel «pragmatismo accademico» ipotizzato in letteratura ma che è raramente riscontrabile nella realtà⁸.

⁷ È possibile chiedersi, tuttavia, se il *diversity management* non sia solo un modo diverso di definire la quintessenza tradizionale dell'organizzare, che è la capacità – in un certo senso paradossale – di far coesistere alti livelli di differenziazione e alti livelli di integrazione.

⁸ L'espressione è usata da M. Alvesson e P.O. Berg in: *Corporate Culture and Organizational Symbolism. An Overview*, de Gruyter, Berlin 1992, tr. it. *L'organizzazione e i suoi simboli*, Cortina, Milano 1993. Nel panorama degli studiosi più accreditati nella disciplina, rare appaiono le figure collocabili in questa categoria. Di primo acchito, al di là dei loro percorsi decisamente differenti, possiamo forse individuarne nitidamente due: Edgar Schein, per lo stretto rapporto esistente tra i suoi interessi clinici e l'attività di studioso delle culture organizzative, e Michel Crozier, il quale – specie nei lavori condotti con Erhard Friedberg – fa derivare la validità del proprio modello politico-strategico dalla capacità che esso ha di indurre strategie di cambiamento negli attori studiati.

La seconda parte di questa raccolta si chiude con un saggio molto più recente – «Il ruolo delle discipline umanistiche nella formazione manageriale» –, che costituisce una delle due introduzioni al volume *Management Education and Humanities*, curato da PG con Barbara Czarniawska e apparso nel 2006. Questo scritto è interessante da diversi punti di vista. In primo luogo, viene ripresa e descritta – in modo più dettagliato e approfondito che nell'articolo del 1991 – l'articolazione interna e la frammentazione della vasta comunità degli studiosi e degli esperti di management. In secondo luogo, si osserva che la ricerca europea sulle organizzazioni e sul management, per decenni debitrice di idee, epistemologie e modelli nei confronti del Nord America, si è andata progressivamente differenziando e caratterizzando in modo originale rispetto ai modelli tuttora dominanti negli Stati Uniti: tuttavia, molto poco di questa ricchezza e vitalità è stata trasferita nell'educazione manageriale, nella consulenza direzionale e, di conseguenza, nella pratica del management. Questo scarto viene da PG attribuito alla persistenza nelle scuole di management europee di piani di studio ancorati a una visione tecnicistica del ruolo del manager, importata dagli Stati Uniti cinquant'anni orsono, che sopravvive per inerzia a ogni trasformazione del contesto. A questa visione viene contrapposta quella radicalmente nuova del manager «responsabile della bellezza del mondo» e si invoca un drastico rinnovamento dei piani di studio delle *business schools*, con un robusto innesto di cultura umanistica. Questo saggio – il cui intento dirompente è indiscutibile – si propone (alla stregua del libro del quale costituisce l'introduzione) di sollecitare domande più che procurare risposte.

1.3. Dalla conoscenza dell'organizzazione all'organizzazione della conoscenza

Nell'ultimo decennio, accanto ai due nuclei tematici sin qui individuati – le dimensioni culturali ed estetiche dell'organizzazione e il rapporto tra conoscenza organizzativa e pratica manageriale – matura progressivamente l'interesse per una più generale riflessione sui meccanismi che sono alla base della produzione non solo del sapere «sull'organizzazione» ma del sapere «scientifico» in quanto tale, in qualunque ambito di conoscenza. La preoccupazione epistemologica è già evidente nel modo in cui vengono affrontati sia i temi della cultura organizzativa (laddove si sollecitano gli studiosi in questo campo a una maggiore consapevolezza delle proprie «culture di ricerca») sia l'analisi dei

circuiti istituzionali attraverso i quali la conoscenza organizzativa viene generata e trasferita nella prassi manageriale (laddove si sottolineano gli aspetti di *embeddedness* di entrambi i processi – la produzione e il trasferimento –, vale a dire il fatto che essi sono socialmente «situati» e «costruiti»). Ma in questi scritti più recenti la questione epistemologica diventa il focus primario dell'attenzione, delineando così quello che può essere definito un graduale passaggio dalla «conoscenza dell'organizzazione» alla «organizzazione della conoscenza».

Lo scritto che apre la terza parte del presente volume è un articolo («Teorie per l'azione»), apparso nel 1999 sul *Journal of Management Inquiry* con il titolo «Theories Empowering for Action». Anche se le esemplificazioni si riferiscono prevalentemente agli studi organizzativi e manageriali, la prima tesi ivi proposta in termini generali e astratti è che il «potere» delle teorie – la loro salienza, «bontà» e, in ultima istanza, la loro condizione fondamentale di «validità» – sta nella loro capacità di «dare potere» (*to empower*) agli attori, accrescendone la libertà d'azione e la volontà di agire. La seconda tesi, anch'essa riferibile a qualunque ambito conoscitivo, è che l'influenza di una teoria e la sua capacità di «mobilitare» dipende più dalle sue qualità estetiche che dalle sue proprietà esplicative, e il potere di «persuadere» o «sedurre» attraverso la «bellezza» di un modello teorico (le sue proprietà stilistiche ed evocative che l'interlocutore percepisce sotto forma di esperienza intuitiva e soggettiva) è almeno altrettanto importante quanto il potere di «convincere» sul piano analitico-razionale. In sostanza, PG sottolinea l'importanza di riconoscere il ruolo dell'«estetica nella scienza»⁹, e di utilizzare consapevolmente stratagemmi stilistici e retorici banditi dal modello convenzionale dell'oggettività scientifica.

Come già detto, l'idea che la qualità estetica dei prodotti intellettuali sia un ingrediente fondamentale per la loro efficacia – generando interesse, se non necessariamente consenso, verso i loro contenuti – viene riferita a qualunque forma di sapere scientifico. Si identifica una situazione tipica – parafrasando Latour¹⁰ – della «scienza in azione», che appare trasversale alle varie comunità di ricercatori con i loro specifici segmenti di pubblico e i loro processi interni di competizione per il conseguimento di reputazione. Va qui ricordato che PG ha avvalorato

⁹ L'espressione coincide con il titolo di uno dei pochi studi contemporanei dedicati al tema, al quale PG non manca di riferirsi: Wechsler J. (ed.), *On Aesthetics in Science*, MIT Press, Cambridge (MA) 1978, tr. it. *L'estetica nella scienza*, Editori Riuniti, Roma 1982.

¹⁰ Latour B., *Science in Action*, Harvard University Press, Cambridge (MA) 1987, tr. it. *La scienza in azione*, Comunità, Torino 1998.

questa concezione offrendone delle concrete «verifiche» sul campo, in particolare – come è naturale – nell'ambito della ricerca organizzativa: mi riferisco a un'opera pubblicata pochi anni dopo questo saggio, il volume collettaneo *Narratives We Organize By* (2003)¹¹, curato da PG (come il libro successivo, e già citato, sulla rilevanza della cultura umanistica nell'educazione manageriale) insieme a Barbara Czarniawska. Uno dei meriti principali di questo volume è infatti quello di documentare, spesso direttamente attraverso i capitoli scritti da autori di varia estrazione teorica, l'utilizzo abituale nella ricerca organizzativa di diversi stili narrativi e «generi letterari» sia come fonte di ispirazione che come strumenti di fabbricazione di resoconti scientifici persuasivi.

La testimonianza «empirica» più incisiva del ruolo dell'estetica nel discorso scientifico è però offerta da PG in una recensione apparsa – poco prima della pubblicazione di «Theories Empowering for Action» – sullo *Scandinavian Journal of Management*, la principale rivista di studi organizzativi dell'area nord-europea. Questo scritto del 1998 – qui selezionato come secondo testo «esemplare» della terza e ultima parte e intitolato «Ideologia e retorica nel discorso scientifico» – commenta il volume *For Positivist Organization Theory* di Lex Donaldson, uno studioso che fin dalla metà degli anni Ottanta si era distinto come inflessibile difensore dell'ortodossia di stampo positivista e funzionalista nell'analisi organizzativa, di fronte all'inarrestabile diffusione di approcci alternativi di ricerca (di orientamento fenomenologico-interpretativo, critico-radical, poststrutturalista) e al conseguente affermarsi di una visione degli studi organizzativi come campo intrinsecamente multiparadigmatico. Nella disamina del volume si mette in risalto che la «sostanza» logica delle asserzioni portate da questo autore a sostegno della propria posizione – incentrata sulla superiorità scientifica della prospettiva funzional-positivista e dunque sulla necessità di coltivarla come «paradigma normale» della teoria organizzativa – non differisce da quanto già sostenuto in sue opere precedenti che avevano ottenuto scarsi riscontri tra gli studiosi del settore. Muta però la «forma» delle argomentazioni, sviluppate nel libro in questione at-

¹¹ Non accidentalmente il titolo riecheggia quello di un celebre lavoro in cui Lakoff e Johnson esplorano gli impatti della figura retorica della metafora nei processi di comunicazione della vita sociale, dando un consistente impulso alla «svolta linguistica» avviata nelle scienze sociali dagli anni Settanta (Lakoff G., Johnson M., *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, Chicago, IL, 1980, tr. it. *Metafora e vita quotidiana*, Bompiani, Milano 2004). In tale prospettiva, le forme linguistiche adoperate nell'esperienza quotidiana, così come nell'ambito di specifiche comunità di discorso (professionale, scientifico ecc.), esercitano una funzione costitutiva nella percezione della realtà dei soggetti umani e quindi per le loro possibilità di azione.

traverso artifici retorici ed espedienti stilistici finalizzati a «drammatizzare» il discorso: come il recensore osserva, l'autore sembra «tentare di sedurre con l'eloquenza coloro che non è stato in grado di convincere con il ragionamento».

Tutto ciò conduce PG a due conclusioni significative. La prima è la constatazione – solo all'apparenza paradossale – che gli stessi fautori di un modello razionalista del lavoro scientifico tendono più o meno consapevolmente a impiegare, nelle proprie pratiche di concettualizzazione, strumenti retorici che fanno appello alla sfera della passione, infrangendo così una regola primaria di quel modello che prescrive l'utilizzo di un linguaggio fondato sulla distaccata osservazione dei «fatti». In secondo luogo, e più in generale, si sottolinea che il pathos ricercato o comunque generato nella comunicazione scientifica concorre a rafforzare le (inevitabili) basi ideologiche della conoscenza prodotta, convogliando orientamenti di valore che, allorché incorporati nello stile più ancora che nei contenuti, risultano meno esposti alla facoltà di giudizio dei destinatari delle teorie e spesso a quella di chi le elabora.

L'attenzione epistemologica ai meccanismi di «organizzazione» del sapere scientifico denota il crescente interesse manifestato negli ultimi anni da PG ad esplorare – in una prospettiva di sociologia della conoscenza, fondata sul presupposto che il teorizzare rappresenti in sé una specifica forma di pratica socio-culturale – il potenziale di «trasversalità» delle questioni e dei modelli di analisi elaborati nel campo degli studi organizzativi rispetto ad altri ambiti di realtà e di conoscenza. La coppia di saggi finali della terza parte, e dell'intera raccolta, offre due diverse testimonianze di questa inclinazione a ricercare e portare alla luce connessioni tra i fenomeni e la conoscenza dell'organizzazione e altre aree di esperienza e di ricerca.

Il primo testo è «La rivincita del gratuito nelle organizzazioni utilitaristiche», traduzione dell'articolo «The Revenge of Gratuitousness on Utilitarianism: An Investigation into the Causes and Consequences of a Collective Repression», pubblicato nel 2005 sul *Journal of Management Inquiry*. Questo scritto ruota intorno a una duplice questione. Da una parte, si mettono in evidenza le diverse modalità con cui l'azione «espressiva» modellata dall'impulso e dal sentimento, tendenzialmente espulsa dalle organizzazioni utilitaristiche perché incompatibile con l'ethos legale-razionale che le caratterizza, si riappropria di molteplici spazi dell'ordinaria vita organizzativa. Dall'altra parte, si ricostruisce il processo di «rimozione collettiva» che ha consentito agli studiosi dell'organizzazione di ignorare queste dinamiche, dall'inizio del secolo fino al profilarsi dell'approccio simbolico-culturale all'inizio degli anni Ottanta.

Il contributo di portata più generale del saggio consiste nell'interpretare queste due forme di «neutralizzazione» della gratuità – nella pratica organizzativa e nella ricerca sulle organizzazioni – come culturalmente prodotte. In tale ottica, esse derivano dal processo di razionalizzazione che ha caratterizzato l'evoluzione delle società occidentali a partire dalla rivoluzione scientifica e industriale avviata alla fine del XVII secolo. Questo processo ha separato radicalmente l'esperienza logico-razionale e l'esperienza estetico-intuitiva, affermando la superiorità della prima e negando la loro interdipendenza, tanto nelle forme di organizzazione della vita sociale quanto nelle attività di conoscenza¹². Questa trasformazione culturale complessiva ha consentito il progressivo consolidamento di un'ortodossia della scienza che ha influenzato i più svariati ambiti disciplinari, dalle scienze naturali alle scienze sociali. E tuttavia non ha generato necessariamente lo stesso tipo di rimozione osservabile negli studi organizzativi.

Nella scienza politica, ad esempio, l'attenzione all'influenza dei sentimenti nelle condotte umane e al ruolo decisivo di ideologie e visioni del mondo nella mobilitazione politica ha rappresentato nel tempo un costante caposaldo della disciplina. Basti pensare al modo in cui un esponente di primo piano della politologia moderna come Vilfredo Pareto¹³, nella sua teoria dell'«azione non logica», cerca di codificare gli «istinti» di base non consapevoli che nei contesti di vita associata muovono le persone a stabilire relazioni tra i fenomeni e ad attribuire loro particolari significati, e che portano a risultati (comportamenti, scelte, decisioni) di seguito collettivamente ammantati di giustificazioni razionalmente coerenti. Questo non significa, tuttavia, che la scienza politica sia immune da meccanismi culturali di rimozione di certi aspetti della realtà studiata: ci si potrebbe chiedere, ad esempio, se e quanto la persistente recalcitranza di questa disciplina a considerare i fondamenti psicologici della dimensione affettiva dell'azione politica – di per sé riconosciuta e indagata – sia legata alla forza di un altro valore centrale generato dalla rivoluzione scientifica, quello della «autonomia» dei singoli settori di conoscenza.

Ogni comunità scientifica, in funzione della sua storia e della cultu-

¹² In questa interpretazione si intravedono i due elementi fondamentali di una indagine – in senso stretto e quasi nietzscheano – «genealogica»: l'esame delle condizioni a partire dalle quali un fenomeno ha origine e l'analisi dei suoi effetti durevoli nel tempo.

¹³ Come il suo contemporaneo Max Weber, Pareto è in verità autore di un'opera complessiva polivalente, da cui scaturiscono prospettive e «lezioni» che si sono poi consolidate come punti di riferimento in varie discipline come, oltre alla scienza politica, la sociologia e l'economia politica.

ra che questa storia produce, «rimuove» quindi elementi di realtà che appannerebbero o renderebbero meno plausibili le teorie dominanti (solitamente, perché ne contraddicono i presupposti valoriali). Ad esempio, la progressiva definizione del distintivo oggetto di studio della sociologia – la realtà «sociale» – è avvenuta anche attraverso l'esclusione delle componenti più fisiche e naturali dell'esperienza umana. Questa esclusione è plausibilmente uno dei principali fattori che hanno per lungo tempo ostacolato il riconoscimento in ambito sociologico degli studi di genere, i quali rimandano in ultima istanza a una irriducibile realtà biologica legata al corpo e alla sessualità¹⁴.

Se nell'esempio appena fatto si può scorgere qualche punto di contatto con la situazione ravvisata da PG nella ricerca organizzativa (nell'evoluzione di quest'ultima, infatti, la soppressione della dimensione estetico-intuitiva si estende anche alle realtà fisico-materiali che sono l'oggetto delle esperienze sensoriali), nell'ambito della sociologia la «repressione» selettiva più emblematica è quella che ha consentito di differenziare teoricamente – per alcuni decenni a partire dalla metà del Novecento – le due ampie sottocomunità dei sociologi statunitensi e dei sociologi europei, l'una contraddistinta dal predominio di una rappresentazione funzionalista della società e l'altra soprattutto incline a enfatizzare le dinamiche del conflitto nella vita sociale. Le prospettive di analisi elaborate dalle due sottocomunità sono state infatti influenzate da concezioni profondamente radicate nei contesti socio-culturali di riferimento, rispettivamente rispecchiate dall'assunto – per la sociologia americana – che i processi sociali fossero essenzialmente volti alla produzione di ordine e consenso (con la conseguente residualità del conflitto sociale, concepito come condizione «patologica») e dal presupposto – per la sociologia europea – che la realtà sociale fosse costitutivamente caratterizzata da tensioni e contraddizioni in grado di generare incessanti cambiamenti (con la conseguente marginalità dell'ordine sociale, visto come situazione precaria e transitoria). Ogni cultura scientifica ha dunque lo sguardo acuto su alcune dimensioni ma è «cieca» nei confronti di altre: questo invito agli studiosi a prendere coscienza delle proprie relative «cecità» rappresenta l'implicazio-

¹⁴ In realtà, la motivazione convenzionalmente addotta nella comunità sociologica per spiegare la storica diffidenza della disciplina nei confronti delle teorie di genere fa riferimento all'iniziale contiguità di questi approcci con il discorso – ideologicamente connotato – del femminismo. Di per sé questa interpretazione pone l'accento su elementi difficilmente contestabili, tuttavia il fatto che rimanga dominante e quasi esclusiva sembra fornire un'ulteriore conferma del radicamento, nel campo sociologico, della fondamentale discriminazione tra sfera del «naturale» e sfera del «sociale».

ne più interessante del saggio sulla «rivincita del gratuito», il cui carattere provocatorio è già evidente dal titolo.

Il testo con cui si chiude questa raccolta («Le organizzazioni come isole progettate») è la traduzione di un articolo («Organizations as Designed Islands») apparso nel 2009 sulla rivista internazionale di studi geografici *Island Studies Journal*. La tendenza di questo saggio a valicare i confini tradizionali degli studi organizzativi già traspare dal fatto che esso viene pubblicato sulla rivista di un'«altra» area scientifica. Ma il potenziale di trasversalità sia delle dinamiche organizzative che delle categorie dell'analisi organizzativa viene soprattutto esplorato attraverso la tensione creata dalla specularità del procedimento metaforico: l'idea è che «possiamo imparare di più sulle organizzazioni vedendole come isole ma, allo stesso tempo, possiamo imparare di più sulle isole interpretandole come organizzazioni e utilizzandole come banco di prova di nuove forme di governo del territorio e di nuove forme organizzative».

Questa proposta manifesta in maniera del tutto chiara un'implicazione già sottesa a gran parte dei precedenti lavori di PG: l'idea di una singolare «densità fenomenologica» dei fatti organizzativi, la convinzione cioè che in essi si condensino e dunque si possano rintracciare e trovare rappresentati i processi «costitutivi» di altre aree cruciali dell'esperienza umana e sociale, in specie di tutte le attività che traducono la spinta intrinsecamente umana a modellare l'ordine dal disordine (ad esempio, come già notato, quei distintivi processi di ordinamento della realtà costituiti dalle pratiche di concettualizzazione e di teorizzazione). Tuttavia, altrettanta enfasi PG pone nell'illustrare i vantaggi che derivano agli studi organizzativi dalla contaminazione interdisciplinare, dimostrando in questo caso come il confronto con un campo di indagine posto al di fuori delle scienze sociali di riferimento più o meno tradizionale per gli studiosi dell'organizzazione (come la sociologia, la psicologia, la scienza politica e l'antropologia) fornisca nuovi elementi per illuminare e trattare in modo meno convenzionale questioni fondamentali della progettazione organizzativa, in particolare la gestione dei confini dell'organizzazione e l'equilibrio interno «paradossale» tra differenziazione e integrazione.

Una nota conclusiva a questa guida analitica della raccolta. L'identificazione dei tre nuclei tematici che scandiscono l'itinerario di ricerca di PG non deve indurre a stabilire cesure o nette scansioni tra il «prima» e il «dopo» in un pensiero la cui logica evolutiva resta piuttosto quella del «flusso»: i temi si sono in parte succeduti nel tempo, ma tutti erano presenti *in nuce* nella produzione intellettuale del nostro

autore prima di essere affrontati in modo sistematico, e quelli che erano in precedenza al centro dell'attenzione non sono stati sostituiti dal tema successivo ma hanno continuato a essere oggetto di elaborazione, arricchendosi anzi di spunti innovativi attinti dai temi emergenti. In questa strategia di ricerca – che rifugge dalla specializzazione ossessiva e trova nello studio di temi radicalmente diversi l'ispirazione per rinnovare il proprio modo di guardare a oggetti già familiari – sta forse uno dei tratti più tipici del percorso intellettuale di PG e la ritroveremo presumibilmente nell'evoluzione futura della sua agenda di studioso.

2. Le «opere»: la professione, l'organizzazione del lavoro intellettuale, l'insegnamento

Come si è accennato nella premessa a questa introduzione, i caratteri e gli snodi della storia intellettuale di PG – il percorso del suo pensiero, identificabile attraverso ciò che ha scritto – possono essere meglio intesi e spiegati alla luce di ciò che ha fatto, vale a dire alla luce degli incarichi professionali che ha svolto e tuttora svolge, e analizzando il modo in cui egli ha interpretato «operativamente» il suo ruolo di docente e di membro della comunità scientifica alla quale appartiene.

2.1. A cavallo di due mondi: la «conversazione» tra la ricerca e la pratica del management

Dal punto di vista cronologico, è possibile riassumere il percorso professionale di PG in alcune fasi principali. In una prima fase – che copre circa quindici anni, dall'inizio degli anni Sessanta alla metà degli anni Settanta –, PG lavora in aziende e società di consulenza aziendale, ma in quegli stessi anni partecipa a importanti progetti di ricerca nel campo della sociologia industriale e svolge il suo apprendistato di docente di comportamento organizzativo presso il Centro di organizzazione aziendale della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Padova. Dalla seconda metà degli anni Settanta ricopre la carica di Direttore Generale dell'ISTUD (Istituto Studi Direzionali)¹⁵ – una delle prime, e tuttora più note, *business school* italiane – coordinandone le attività di ricerca e di formazione manageriale sino ai primi anni 2000. Nel corso dello stesso periodo gli è assegnata la docenza del corso di «Teoria dell'organizza-

¹⁵ Oggi Fondazione ISTUD, con sede operativa a Stresa (VB).

zione» presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Cattolica di Milano: questo ruolo e l'afferenza scientifica al Dipartimento di Sociologia del medesimo ateneo, mantenuti ininterrottamente dal 1987 al 2009, hanno costituito la sua affiliazione accademica di riferimento per più di un ventennio. Nel 2001, PG è nominato Segretario Generale della Fondazione Giorgio Cini di Venezia, un prestigioso centro di studi umanistici – che costituisce oggi il suo primario impegno professionale – nel quale ha ancora una volta l'opportunità di coniugare il lavoro intellettuale e le responsabilità di gestione. L'aspetto più significativo di questo tragitto consiste nel fatto che PG si è mosso attraversando continuamente i confini – che tuttora rappresentano, per molti altri, delle barriere – tra le tre ampie sotto-comunità da lui stesso individuate¹⁶ (la ricerca sul management, la progettazione e la gestione delle organizzazioni, l'educazione manageriale), nelle quali si raccolgono gli studiosi e gli «esperti» di organizzazione e di management.

Questa esperienza composita ha consentito a PG di trovarsi – alternativamente o simultaneamente – nella posizione del *researcher* e del *researched*, sottraendosi all'isolamento istituzionale derivante dalla contrapposizione tra la cultura del «pensiero» (e dell'accademia) e quella del «fare» (e dell'azienda). Ma, soprattutto, questa simultanea apertura alle due culture gli ha consentito sia di comprenderne le rispettive e differenti logiche, sia di individuare spazi per promuoverne il dialogo e la mutua fertilizzazione. Alla singolarità di questa posizione si devono probabilmente le intuizioni più interessanti sul rapporto tra conoscenza e azione, contenute nei saggi della seconda parte di questa raccolta.

2.2. Il lavoro intellettuale come azione cooperativa

Che a PG interessi organizzare almeno altrettanto quanto studiare le organizzazioni è a mio avviso evidente soprattutto dal particolare modo in cui egli ha concepito lo stesso lavoro intellettuale. La convinzione – derivante dalla sua competenza di studioso – che un sistema organico di cooperazione può fare ciò che né il singolo individuo né una somma «disorganizzata» di individui possono fare, lo ha spinto a preferire il lavoro intellettuale collettivo a quello individuale. Questo è evidente dal fatto che le sue monografie sono assai meno numerose delle opere collettive «curate» – da solo o con altri (da *Le imprese co-*

¹⁶ Cfr. il capitolo 9 di questa raccolta.

me culture a *Symbols and Artifacts*, da *Studies of Organizations in the European Tradition* a *Management Education and Humanities*, da *Narratives We Organize By* a *Les atmosphères de la politique*) – e dei capitoli scritti per opere collettive curate da altri. Ma chi ha partecipato alle opere curate da PG sa che egli non concepisce la curatela come un semplice lavoro di assemblaggio ma come un progetto «polifonico» che coinvolge autori e testi eterogenei. In tale progetto ogni «parte» è programmata in funzione delle altre, e occorre investire tempo, energie intellettuali ed entusiasmo nello sforzo di stimolare l'impegno riflessivo dei partecipanti e di agevolarne il confronto e gli scambi, affinché ciascuno sia in grado di dare più di quanto avrebbe mai potuto dare lavorando da solo.

Questa inclinazione alla organizzazione degli scambi intellettuali si manifesta anche nell'attività di PG come ideatore e responsabile di collane editoriali. Tra di esse spicca la serie «Studi organizzativi ISTUD» delle Edizioni di Comunità, che all'inizio degli anni Duemila ha messo a disposizione del lettore italiano la traduzione di alcuni testi «classici» della letteratura organizzativa recente (come le opere di riferimento di Walter Powell e Paul DiMaggio, Gideon Kunda, Robert Jackall, Neil Fligstein, Barbara Czarniawska, Barry Turner), con saggi introduttivi di autorevoli commentatori italiani (quali Giuseppe Bonazzi, Alberto Martinelli, Franco Ferrarotti e Silvia Gherardi).

2.3. L'insegnamento come «scambio»

L'idea di «scambio» – praticato come organizzazione dell'impegno riflessivo proprio e altrui, idoneo a generare processi condivisi di costruzione della conoscenza – può essere applicata anche per interpretare l'esperienza di PG nell'insegnamento di materie organizzative, sia all'ISTUD che come docente di «Teoria dell'organizzazione» all'Università Cattolica di Milano. Come può testimoniare chi scrive¹⁷, il metodo d'aula di PG ha sistematicamente ricercato il coinvolgimento e la collaborazione dei discenti, incoraggiati a discutere testi della letteratura organizzativa e, a partire da questi, a produrre essi stessi testi da sottoporre a una riflessione critica collettiva. L'obiettivo del corso era quello di esplorare concretamente – accogliendo il suggeri-

¹⁷ Chi scrive ha seguito per un ventennio in prima persona (prima come studente e dottorando, poi come assistente, infine come co-titolare del corso) l'insegnamento universitario di PG.

mento di Ricoeur sulla relazione esistente tra azione e testo – l'analogia e il parallelismo tra discorso sull'organizzazione e organizzazione del discorso. Se la scelta dei materiali permetteva di acquisire una buona conoscenza delle principali prospettive teoriche elaborate sull'organizzazione dagli inizi del secolo alla fine degli anni Sessanta, la scelta del metodo consentiva di sviluppare concretamente la capacità degli studenti di analizzare i fenomeni organizzativi.

A mio parere, la caratteristica principale di questa pratica formativa è riconducibile a una «invenzione organizzativa», cioè a una divisione dei ruoli tra docente e studenti diversa da quella tradizionale, nella quale il docente è «chi sa e trasferisce il proprio sapere», e il discente è «chi non sa e deve apprendere da chi sa». La concezione implicita nell'approccio di PG all'insegnamento è che il docente – o il testo studiato – è portatore di una conoscenza «esperta» e sistematizzata, il discente è depositario di una conoscenza «ingenua», intuitiva e tacita. Il metodo utilizzato consentiva una sorta di «transazione» tra le due forme di conoscenza. Se da un lato i discenti si «appropriano» del processo di apprendimento e ne diventano protagonisti, dall'altro il depositario di conoscenza «esperta» ha l'opportunità di confrontarsi con interlocutori «ingenui» – quali sono gli studenti «neofiti» e, per molti versi, i clienti dell'attività di consulenza e di formazione manageriale, che si avvicinano ai fenomeni organizzativi senza il filtro di astrazioni intellettuali preconcepite – e trovare spunti e ispirazioni originali e inattesi per la costruzione e la verifica delle proprie teorie.

3. Un'interpretazione complessiva: il gusto dell'organizzazione

Nella sua analisi dei metodi utilizzabili dal ricercatore per cogliere il senso complessivo di un sistema culturale, PG approfondisce la valenza ermeneutica della «metafora fondamentale»¹⁸: una analogia capace di offrire un'interpretazione olistica di una data realtà, esprimendola nei termini di un'immagine tratta dall'esperienza di senso comune. Una «metafora fondamentale» che può interpretare, in maniera sintetica ed evocativa, il percorso complessivo del nostro autore è, a mio avviso, quella del «gusto» o, meglio, del «gusto dell'organizzazione».

¹⁸ Cfr. il secondo saggio di questa raccolta. La nozione di metafora fondamentale (*root metaphor*) è stata originariamente formulata da Pepper (Pepper S.C., *World Hypotheses. A Study on Evidence*, University of California Press, Berkeley, CA, 1942).

Che cosa è, che cosa rappresenta e come si realizza l'esperienza del gusto nelle situazioni di senso comune? Il gusto costituisce in primo luogo la *struttura percettiva* che consente agli individui di distinguere i sapori: è attraverso di essa che può agire la proprietà delle varie sostanze di dare, appunto, sensazioni gustative. Ma il gusto rimanda anche a un'esperienza soggettiva di *piacere*; e, ancora, richiama le condotte e gli atteggiamenti in cui tende a manifestarsi un distintivo *stile personale*. Il gusto, infine, coincide con la capacità di *riconoscere il bello* nelle varie realtà con cui si ha a che fare. L'idoneità della metafora a interpretare le caratteristiche distintive dell'itinerario intellettuale e professionale di PG emerge a diversi livelli.

A un primo livello, la metafora richiama l'inclinazione di PG a riconoscere e interpretare le *dimensioni estetiche* che caratterizzano tanto la vita organizzativa quanto la conoscenza dell'organizzazione, promuovendo nuovi canoni di sensibilità scientifico-intellettuale, aprendo e «decorando» nuovi spazi di discorso nel campo degli studi organizzativi. A un secondo livello, il senso di gratificazione e coinvolgimento soggettivi procurato dall'impegno nella riflessione teorica e dall'interesse per i meccanismi di generazione del «flusso» delle idee, che traspare visibilmente dagli scritti del nostro autore, può essere letto come *gusto della teorizzazione*. Ma in PG il gusto dell'organizzazione è anche *passione per la costruzione* di organizzazioni reali. Come egli stesso ha detto recentemente: «Interpreto la competenza manageriale come la capacità di costruire mondi in miniatura, non solo strutture fondate sulla gerarchia e la divisione dei compiti ma luoghi fisici che incorporano e trasmettono valori, paesaggi sul cui sfondo si dipanano sistemi ordinati di relazione, flussi di azione collettiva il cui senso profondo è condiviso da chi agisce ed è riconoscibile dall'esterno»¹⁹. Infine, nell'«opera» di PG è nitidamente riconoscibile lo sforzo di costruire un percorso distintivo nel campo degli studi organizzativi, di elaborare *uno stile* – nel modo di pensare, costruire e gestire le organizzazioni –, riconoscibile dagli altri e nel quale riconoscere se stesso.

L'identificazione dei tratti più interessanti di questo itinerario – che non sembra affatto concluso e potrebbe riservarci in futuro nuove sorprese intellettuali – è stato l'oggetto principale della presente introduzione. L'auspicio che si può formulare al lettore che si avventuri nel ripercorrerlo è che, al termine del viaggio, egli abbia trovato o affinato il suo personale gusto per l'organizzazione.

¹⁹ Intervista rilasciata a *Il Gazzettino*, 1 marzo 2010.