

Elementi di antropologia nel management

Giuliana Masera,
Infermiera,
Laureata in Filosofia,
Master in Relazioni e sentimenti nelle professioni educative e di cura.
Docente indiscipline demotnoantropologiche, Università degli Studi di Parma.

• La metafora culturale nell'organizzazione.

Parlare di antropologia nel management non è compito semplice, in quanto chiede di leggere la funzione manageriale strettamente legata all'organizzazione e al governo dei processi, alla luce di elementi antropologici profondamente legati alla cultura, al simbolismo ma soprattutto alle relazioni umane.

Cercherò di approfondire questo legame avvalendomi del pensiero di alcuni autori : fra tutti Gareth Morgan, sociologo americano che nel suo testo *Images*, tenta una lettura originale a proposito di questo problema.

Ma si inseriranno anche i pensieri di Clifford Geertz e Gregory Bateson antropologi americani che hanno approfondito nel loro percorso di ricerca tematiche relative a questo ambito.

Nel suo testo *Images*, Gareth Morgan, analizza il sistema organizzativo attraverso l'allegoria metaforica .Vede le organizzazioni come: macchine, organismi, cervelli, sistemi politici, prigioni psichiche, flusso e divenire , sistemi di potere, e anche come sistemi culturali.

E' quest'ultima metafora che si rivela utile alla nostra riflessione.¹

Il sociologo argomenta la sua tesi analizzando le organizzazioni alla luce dell'antropologia culturale.

Le organizzazioni in quanto tali,sono un fenomeno culturale che cambia i suoi connotati a seconda del grado di sviluppo della società.

Il politologo Robert Presthus² afferma che la società in cui viviamo può essere definita una **società organizzazionale**.

Sia che si prenda in considerazione il Giappone, la Germania, Hong Kong, la Gran Bretagna, la Russia gli Stati Uniti, il Canada l'influenza che esercitano le grandi organizzazioni sulla parte della nostra vita che passiamo svegli è notevole a differenza di quanto avviene nelle lontane tribù e giungle del Sudamerica. Può sembrare un'affermazione ovvia ma molte caratteristiche del fenomeno culturale rientrano nella sfera dell'ovvio. Ad esempio, perché così tanti individui basano le loro vite su delle concezioni precise e contrapposte del lavoro e del divertimento, perché rispettano delle routine di lavoro rigide per 5/ 6 giorni la settimana perché vivono in un luogo e lavorano in un altro, perché indossano delle uniformi, perché rispettano l'autorità e perché passano tanto tempo in un posto ben preciso svolgendo un insieme ben determinato di attività?

¹ Per la descrizione delle organizzazioni in quanto sistemi culturali mi sono avvalsa del contributo di Gareth Morgan pg.161-200.

² Presthus R, *La società dell'organizzazione*, Rizzoli, Milano,1971.

Ad un osservatore esterno la vita quotidiana di una società organizzativa apparirebbe caratterizzata da credenze, pratiche e rituali stravaganti tali da identificare tali società come caratterizzata da una vita culturale peculiare se contrapposta alle società più tradizionali.

Ad esempio nelle società in cui le unità economiche e produttive di base sono rappresentate dalle unità familiari piuttosto che da organizzazioni formali, è osservabile che il lavoro assume un significato completamente diverso e spesso impegna una percentuale minore del tempo dei singoli.

Le distinzioni tra mezzi e fini e tra le occupazioni del singolo e altri aspetti della vita sociale sono molto meno marcate e molto più sfumate. Il sociologo francese Durkheim ha dimostrato che lo sviluppo delle società organizzative è accompagnato dalla disintegrazione delle tradizionali strutture dell'ordine sociale, laddove gli ideali, le credenze ed i valori comuni lasciano il campo a modelli culturali e comportamentali che, per lo meno, per quanto riguarda la struttura occupazionale della società, risultano più frammentati e differenziati.

La divisione del lavoro sociale caratteristica delle società industrializzate crea dei problemi di integrazione, o quello che potrebbe venir definito, con maggior precisione, un problema di "management culturale".

Anche se le società moderne presentano molti aspetti comuni, sarebbe un errore considerare poco rilevanti le differenze culturali tra le varie nazioni.

Le varie esperienze storiche avute dai diversi paesi hanno dato luogo a tutta una serie di differenze in ordine alle caratteristiche sociali, alle concezioni della vita in generale, ai diversi stili e alle diverse filosofie nazionali relative alle problematiche organizzative e manageriali.

Il recente successo del Giappone, il declino dell'Inghilterra, la fama che caratterizza l'impresa americana nonché le caratteristiche diverse di molte altre società organizzative, risultano collegati in maniera cruciale con il contesto culturale nel quale si sono venuti evolvendo.

Molti studi dedicati al management giapponese, per esempio, tendono ad ignorare le circostanze culturali e storiche che permettono a questo stesso management di potersi comportare nel modo in cui si comporta.

La cultura sia essa giapponese, araba, inglese, cande, cinese, francese, americana, conforma di sé le caratteristiche delle organizzazioni. In Gran Bretagna ad esempio diverse generazioni che hanno vissuto il conflitto di classe tendono a perpetuare sul posto di lavoro contrapposizioni antagonistiche che non sembra possano essere superate dalle più sofisticate tecniche manageriali e di conciliazione.

Se, nella nostra ricerca di esempi di come la cultura influenzi gli stili direzionali, prendiamo in considerazione il caso degli Stati Uniti scopriremo con tutta probabilità che l'elemento che emerge **in maniera più marcata è rappresentato dall'etica dell'individualismo competitivo.**

Molte imprese americane e molti dei loro dipendenti sono ossessionati dal desiderio di essere "vincenti" e dal bisogno di premiare il successo e di punire l'insuccesso. In un saggio scritto agli inizi degli anni quaranta, relativo al **rapporto che esiste tra la morale ed il carattere nazionale**, l'antropologo Gregory Bateson ha richiamato l'attenzione sulle differenze che caratterizzano i rapporti genitore/bambino in Nordamerica e in Inghilterra.³

Bateson nota che la pratica americana di incoraggiare i bambini -individui cioè che si trovano ancora in una situazione di dipendenza e di subordinazione- a certi tipi di comportamento esibizionistico e pretenzioso contrasta in maniera evidente con gli usi inglesi come degli spettatori sottomessi e che premia i bambini quando "vengono visti ma non uditi". Bateson afferma che questi diversi metodi educativi hanno tutta una serie di conseguenze importanti sul comportamento degli adulti; nel caso americano per esempio essi creano spazio per l'autocompiacimento inteso come base della indipendenza e della forza.³

Secondo Morgan possiamo riscontrare effetti simili anche nell'ambito del contesto organizzativo; in tale contesto si determinano situazioni in cui i subordinati hanno l'opportunità di raggiungere mete considerevoli, al raggiungimento delle quali si accoppia la congratulazione espressiva dei vertici aziendali. Processi di rinforzo positivo vengono attuati in molte imprese

³ Bateson G., *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano, 1997. Si veda in particolare il saggio contenuto nell'opera *Morale e carattere nazionale*, pag. 115-135.

giapponesi, inglesi, francesi e di altri paesi, spesso in modo di influenzare in maniera considerevole la **motivazione** e la **produttività dei dipendenti**.

Sarebbe certamente errato ipotizzare che ogni paese sia caratterizzato da una cultura omogenea ed integrata, particolarmente oggi quando i sistemi sociali si stanno sempre più diversificando culturalmente. Pur tuttavia è evidente che esistono delle importanti differenze culturali tra le nazioni. Mettersi in condizione di capire queste differenze ci permette di comprendere meglio le prassi in vigore “all'estero”. Ci permette anche di comprendere meglio le nostre stesse prassi. Uno degli aspetti più importanti del fenomeno culturale è che esso dà vita ad una sorta di cecità ed **etnocentrismo**. E' quindi molto importante mettersi dal punto di vista di un **estraneo**, perché così facendo, possiamo considerare noi stessi in maniera completamente nuova.⁴

L'influenza dell'ambiente culturale difficilmente è uniforme. Così come gli individui che vivono in una cultura hanno personalità differenti anche se hanno molti valori in comune, anche i gruppi e le organizzazioni possono variare pur restando nell'ambito della stessa cultura.

Con l'etichetta “cultura aziendale” intendiamo riferirci a questo fenomeno. **Le organizzazioni sono delle microsocietà, ognuna delle quali ha il suo modello caratteristico di cultura e sottocultura.**

Uno dei modi più semplici per capire la natura di una cultura o di una subcultura aziendale è rappresentato semplicemente dall'osservare il funzionamento quotidiano del gruppo o dell'organizzazione a cui apparteniamo come se fossimo degli estranei. Si tratta in buona sostanza di comportarci come se fossimo degli antropologi.

Le caratteristiche della cultura che viene osservata emergeranno mano a mano che si scopriranno i modelli interattivi esistenti tra gli individui, il linguaggio usato, le immagini utilizzate come metafore e gli argomenti di conversazione nonché i vari rituali della vita quotidiana.

• Creazione della realtà organizzativa.

I concetti di valori, credenze, senso comune, rappresentano modi diversi di definire una cultura. Quando si parla di cultura, in effetti, si parla di un processo di costruzione della realtà che permette alla gente di vedere e di concepire fatti, azioni, oggetti, espressioni o situazioni specifiche in modi particolari.

La cultura europea del passato per esempio ha trovato un'identità unitaria nella cultura classica, nel mondo cristiano, nella rivoluzione scientifica galileiana e cartesiana, visti in successione storica guidata, a partire dagli ultimi secoli, dall'idea di progresso.

Il concetto classico di cultura, fondamento e base dell'eurocentrismo, va ampliato e reso compatibile con le varietà e la molteplicità delle culture storicamente possibili.

In “Lo specchio dell'uomo” Kluckhohn, propone per esempio una serie di definizioni di cultura:

- a. Il complesso modo di vivere di un popolo.
- b. L'eredità sociale che un individuo acquisisce dal suo gruppo
- c. Un modo di pensare, sentire e credere
- d. Un'astrazione derivata dal comportamento
- e. Una teoria formulata dall'antropologo sul modo in cui effettivamente si comporta un gruppo di persone.
- f. Una serie di tecniche per adeguarsi sia all'ambiente sia agli altri uomini
- g. Un precipitato di storia.⁵

L'etnometodologo Harold Garfinkel ha dimostrato che molti degli aspetti più routinari e scontati della realtà sociale sono delle **realizzazioni particolarmente raffinate e non casuali**.

Quando viaggiamo in un vagone della metropolitana o passeggiamo per la strada, ci troviamo ad utilizzare diverse abilità sociali di cui siamo solo lontanamente consapevoli.

Nelle maggior parte delle realizzazioni che attuiamo nella vita quotidiana ci comportiamo in maniera simile all'equilibrista che considera normale camminare su di un filo sospeso per potersi

⁴ Cfr. Marianella Scavi, *Arte di ascoltare e mondi possibili*. Milano, Le Vespe, 2000,

⁵ Kluckhohn C, *Lo specchio dell'uomo*, Milano, Garzanti, 1979.

guadagnare la ricompensa alla fine dello spettacolo, dimentico dell'abilità particolare che questo esercizio richiede.

Garfinkel evidenzia l'importanza delle abilità che generalmente diamo per scontate, mostrandoci che cosa capita se infrangiamo deliberatamente i normali modelli di vita. La vita nell'ambito di un sistema culturale dato scorre tranquillamente solo sin tanto che il comportamento tenuto corrisponde ai codici non scritti.

Appena queste norme vengono infrante, l'ordine della vita scoppia.

Da questo punto di vista dunque, si può dire che la natura di una cultura è rappresentata dalle sue norme sociali e dai costumi relativi, se si rispettano queste norme di comportamento, si riesce a costruire una realtà sociale adeguata.

Il fenomeno culturale non si esaurisce nel semplice rispetto delle norme.

Garfinkel sostiene che la capacità di applicare una norma richiede molto di più della semplice conoscenza della norma, dal momento che la norma è invariabilmente incompleta.

Le norme che trovano applicazione in situazioni diverse devono essere richiamate e definite alla luce della nostra concettualizzazione del contesto in cui vanno applicate. **Prima che una qualsiasi norma o regola venga applicata, tutti noi facciamo implicitamente tutta una serie di scelte.**

Rendersi conto che realizziamo e attiviamo la realtà del nostro mondo quotidiano rappresenta un modo particolarmente efficace di capire il fenomeno culturale.

Questo implica che dobbiamo cercare di capire la cultura come un processo-continuativo e attivo- di costruzione della realtà. In questo modo il fenomeno culturale acquista vita. **Se concepita in questo modo, la cultura non può più essere considerata come una semplice variabile sociale e organizzativa o qualcosa che un leader introduce in questa o quella organizzazione.**

Al contrario, deve venir concepita come un fenomeno attivo e vivo attraverso il quale la gente, congiuntamente, crea e ricrea i mondi in cui vive.

Così Clifford Geertz antropologo americano riassume il concetto di cultura: *l'uomo è un animale impigliato nelle reti di significati che egli stesso ha tessuto; (per questo) credo che la cultura consista in queste reti e che perciò la loro analisi non sia anzitutto una scienza sperimentale in cerca di leggi, ma un scienza interpretativa in cerca di significati.*⁶

• **Adeguatezza e Condivisone: parole chiave del sistema organizzativo.**

Ma quali sono i modelli condivisi di riferimento che rendono possibile il fenomeno organizzativo? E da dove provengono?

Queste domande risultano sempre più cruciali per l'analisi organizzativa e lo sviluppo di stili manageriali; ci aiutano a capire che le organizzazioni sono in sostanza delle realtà socialmente costruite che si trovano più nelle menti dei loro membri che nelle strutture, nelle norme e nei rapporti concreti che le caratterizzano.

Le correnti di pensiero del *total quality* e del *servizio al cliente* che hanno pervaso la teoria e la pratica manageriale negli anni '80 e '90 negli Stati Uniti si proponevano di dar vita ad un vero e proprio cambiamento di natura culturale relativo agli stili manageriali, dando vita ad una sorta di "rivoluzione culturale" che avrebbe dovuto sostituire la vecchia mentalità di tipo burocratico con atteggiamento "orientati al cliente e alla qualità".

Molte organizzazioni sono riuscite a rivoluzionare e reinventare se stesse facendo perno sui valori della "qualità" e del "servizio al cliente". In ambito sanitario italiano per esempio l'attenzione nei confronti del paziente cittadino è cresciuta molto sotto una duplice spinta: una di natura etica, *nursing ethics*, ed una di natura pragmatica. *best evidence nursing outcomes*.

Etica ed economia, competenza ed efficienza stanno dando un forte contributo innovativo alla qualità dell'assistenza.

Secondo Paola Binetti, neuropsichiatria, occorre **innescare un ciclo virtuoso della qualità.**

⁶ Geertz C., *Interpretazione di culture*, Il Mulino, Bologna, 1987, pag.41

Studi recenti, secondo la Binetti, dimostrano che le organizzazioni che indirizzano i loro sforzi in direzione dei bisogni e delle aspettative dei pazienti, ottengono in generale risultati migliori, proprio perché chi fornisce il servizio è più consapevole dei loro bisogni e delle loro aspettative.

Ispirandosi a questa visione è possibile tentare una definizione di “eccellenza del servizio”.⁷

Se consideriamo nella prospettiva del processo di costruzione continuativa della realtà le relazioni quotidiane che intercorrono tra gli individui di un’organizzazione, vedremo emergere nuovi modi di concepire il funzionamento dei gruppi e dei meccanismi di leadership.

Scopriamo così che la formazione del gruppo ed il processo di affermazione del leader dipendono in ultima analisi dalla **capacità di creare una definizione condivisa della realtà**.

Troviamo così che i gruppi coesi si sviluppano sulla base di una sensibilità uniforme mentre i gruppi frammentati tendono ad essere caratterizzati dalla coesistenza di varie definizioni della realtà.

Considerando le organizzazioni come culture, possiamo osservare in modo nuovo molteplici aspetti:

- Uno dei punti significativi a favore della metafora culturale è che concentra la sua attenzione sul **significato simbolico** di ogni aspetto della vita di un’organizzazione. Spesso gli aspetti più razionali e concreti dell’organizzazione-strutture, gerarchie, ruoli routine organizzative-rappresentano costruzioni e significati sociali che risultano cruciali per comprendere il suo funzionamento quotidiano. Ad esempio le riunioni non sono semplici riunioni. Esse sono portatrici di elementi importanti della cultura organizzativa. Nell’evidenziare il significato simbolico di questi e altri aspetti della vita organizzativa, la metafora della cultura concentra la sua attenzione su un aspetto umano che altre metafore ignorano o trascurano.
- Un altro punto importante a favore di tale metafora mostra come le organizzazioni sono basate su un sistema condiviso di significati e di conseguenza su azioni e schemi interpretativi condivisi che creano e ricreano significati. A partire dagli anni ’80 ci si è sempre più resi conto che il compito fondamentale dei dirigenti aziendali è proprio quello di saper dar vita a sistemi adeguati di significati condivisi in grado di mobilitare gli sforzi degli individui verso il perseguimento degli obiettivi desiderati. **Le due parole chiave sono “adeguati” e “condivisi”**.
- La cultura della metafora può aiutare i dirigenti a capire meglio il proprio ruolo nello sviluppare sistemi di valori in grado di guidare l’attività dell’organizzazione. In tal senso la metafora della cultura contribuisce a ridefinire in maniera sostanziale il ruolo dei dirigenti. Secondo la metafora della cultura ognuno di noi è quello che viene percepito e sperimentato dagli altri e non quello che si pensa di essere o quello che la mansione dice che siamo. **I dirigenti dovrebbero quindi sforzarsi di comprendere il proprio ruolo ed il proprio significato nei termini dell’impatto che tale ruolo e tale significato ha nei processi di costruzione sociale della realtà**.
- Un ultimo punto a favore della metafora culturale è rappresentato dal contributo che offre all’analisi del cambiamento organizzativo. Tradizionalmente il processo di cambiamento è stato concepito come un problema relativo al cambiamento di tecnologie, di strutture nonché al cambiamento della professionalità e della motivazione dei dipendenti. Benchè tutto ciò resti in parte corretto, la possibilità di dar vita ad un cambiamento efficace dipende dalla capacità di cambiare i concetti ed i valori che stanno alla base dell’attività organizzativa. In assenza di questo tipo di sostegno è molto difficile che tutti questi cambiamenti possano avere il risultato desiderato.

⁷ Malinverno E, *La qualità dell’assistenza infermieristica*, Carocci faber, Roma, 2005 Prefazione di Paola Binetti pag. 9-18.