



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLA PREVIDENZA SOCIALE

Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO
REGIONE AUTONOMA DEL TRENTO
- Ufficio Fondo Sociale Europeo -



iniziativa
comunitaria

CULTURA ORGANIZZATIVA
E CITTADINANZA DI GENERE:
organizzazioni a confronto

a cura di Silvia Gherardi e Bruno Bolognini


gelso
EQUAL

i quaderni di gelso n. 6

CULTURA ORGANIZZATIVA
E CITTADINANZA DI GENERE:
organizzazioni a confronto

a cura di Silvia Gherardi e Bruno Bolognini



i quaderni di gelso n. 6

I Quaderni di Gelso costituiscono un'iniziativa editoriale finalizzata alla diffusione del materiale di ricerca, delle riflessioni teoriche e dei principali eventi realizzati all'interno del progetto Equal GE.L.S.O. (GEnere, Lavoro e Segregazione Occupazionale).

Silvia Gherardi e Bruno Bolognini

Progettazione e coordinamento

Barbara Poggio

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

Università degli Studi di Trento

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

Università degli Studi di Trento

Piazza Venezia 41, 38100 Trento - Italia

Impaginazione a cura del committente

Stampa a cura del Servizio Stamperia e Fotocoproduzione
dell'Università degli Studi di Trento, 2007

Introduzione	7
1. Che cos'è la cultura organizzativa?	11
1.1 Le molte facce di un concetto	11
1.2 La cultura e i valori	13
1.3 La condivisione dei significati	17
1.4 Come si studia la cultura organizzativa	21
1.5 I codici della cultura organizzativa	26
1.6 Due tipi di cultura	28
1.7 I livelli di astrazione nello studio della cultura organizzativa	33
1.8 Soggettività e oggettività della cultura	37
2. Che cos'è la cittadinanza organizzativa?	41
2.1 Premessa	41
2.2 La cittadinanza organizzativa	42
2.3 Cittadinanza di genere	48
2.4 Cultura organizzativa e cittadinanza di genere	49
3. Cultura organizzativa e cittadinanza di genere in quattro organizzazioni	59
3.1 I tratti culturali che caratterizzano le quattro organizzazioni	61
3.2 La significatività delle differenze	65
3.3 Il profilo culturale delle singole organizzazioni	66
3.4 Le differenze fra i servizi	67
3.5 Sesso ed età non fanno la differenza	70
3.6 Gli orientamenti culturali emersi	71
3.7 Cultura di genere: l'orientamento delle organizzazioni circa la differenza fra uomini e donne	72
3.8 La cittadinanza di genere	72
3.9 Tratti culturali e cittadinanza di genere	75
3.10 Per concludere	86
Riferimenti bibliografici	88

Introduzione

Questo quaderno di Gelso affronta un tema difficile come quello della cultura di genere dentro ad un'organizzazione e si propone di usare strumenti quantitativi per rispondere ad una domanda solo apparentemente facile come: esiste una relazione fra la cultura di un'organizzazione ed il modo in cui le differenze di genere hanno cittadinanza in quella organizzazione?

In modo intuitivo saremmo portati a rispondere affermativamente. La nostra esperienza diretta ci dice, infatti, che spesso entrando in un ufficio o in un reparto produttivo “sentiamo a pelle” se quel posto è dominato da una cultura maschile o femminile. Spesso, senza pensarci consapevolmente, né essere in grado di dire cosa ci ha colpito come segnale di un territorio marcato al femminile o al maschile, abbiamo la sensazione di una cultura organizzativa improntata a valori di genere. Altre volte invece non percepiamo direttamente “un marchio” di genere e non avvertiamo né sapremmo dire quali rapporti di genere regolino le relazioni di lavoro tra uomini e donne fintantoché non ricerchiamo altri segnali che sono più dissimulati e più sottili.

Di sicuro potremmo dire che come persone interessate alle relazioni di genere nei contesti lavorativi ed organizzativi siamo incuriositi da una domanda che ha poche possibilità di risposta: come sono fatte quelle culture lavorative pienamente rispettose di valori di genere egualitari? Una tale utopia è quella che sta dietro ad ogni ricerca ed iniziativa in tema di valorizzazione delle differenze ed è necessaria per poter pensare al cambiamento organizzativo, ma come misurare e

valutare le culture organizzative in relazione alla cittadinanza di genere che esse accordano ed esprimono?

Questo è il compito impervio che ci siamo proposti andando a cercare la verifica ad un'ipotesi iniziale che mette in relazione la cultura organizzativa con la cultura di genere in quattro grandi organizzazioni di diverse tipologie: una federazione di cooperative, un'amministrazione provinciale ed una comunale ed un'azienda ospedaliera. Abbiamo cercato una conferma statistica alla relazione tra culture della "conformità" e del "coinvolgimento" e disposizione verso l'assunzione di iniziative di politiche di genere proattive. Per comprendere le modalità con cui siamo arrivati a distinguere tra culture della conformità e del coinvolgimento occorre andare ad esplorare il primo capitolo in cui il concetto di cultura organizzativa viene introdotto dal punto di vista teorico. In modo speculare al primo, il secondo capitolo cerca di definire cosa si debba intendere con il concetto di cittadinanza di genere e come questa sia vista in relazione alla cultura organizzativa.

La cittadinanza di genere da concetto teorico diventa oggetto empirico quando viene definita in relazione al modo in cui le organizzazioni esprimono un atteggiamento 'neutro e neutrale' rispetto al genere, considerandolo quindi come una dimensione esterna all'agire organizzativo, un qualcosa di cui prendere atto, ma rispetto al quale non siano necessarie particolari iniziative. Abbiamo definito questo atteggiamento come 'reattivo', per differenziarlo da quello 'proattivo', in cui le organizzazioni esprimono la

consapevolezza che la cittadinanza di genere costituisca una meta alla quale tendere e verso la quale impegnare risorse.

I risultati empirici della ricerca si presentano molto più sfaccettati e complessi di quanto ci saremmo attesi ed in sostanza ci dicono che la relazione tra cultura organizzativa e cultura di genere è assai più complessa. Indubbiamente esiste un legame tra le due dimensioni, così come una cultura del coinvolgimento è legata ad un atteggiamento proattivo nei confronti delle differenze di genere. Tuttavia le situazioni sembrerebbero assai più miste ed articolate all'interno della singola organizzazione: al posto di una cultura 'forte' sia in senso della conformità che del coinvolgimento, sarebbero ipotizzabili delle isole di conformità e/o coinvolgimento, così come le culture di genere sarebbero probabilmente sparse a macchia di leopardo entro le organizzazioni. Che questa fotografia in movimento e dai contorni sfuocati rappresenti una situazione in cambiamento? Ovviamente ci auguriamo che sia così, ma intanto ne traiamo anche una lezione che si riferisce al fatto che quando si promuovono politiche di genere occorre probabilmente tenere in considerazione il tipo di cultura dell'ufficio e dell'area a cui sono indirizzate perché potrebbero avere un impatto differente a seconda della cultura organizzativa in cui vanno ad incidere.

Il lavoro presente è stato frutto della collaborazione tra i due autori che, da lungo tempo, dibattono e riflettono sulle culture organizzative. Tuttavia il loro impegno nella ricerca è stato assai differenziato perché tutto l'onere e l'onore del lavoro empirico è attribuibile a Bruno

Bolognini che ha predisposto l'indagine, elaborato i dati e scritto i capitoli 1 e 3, mentre Silvia Gherardi ha contribuito alla discussione e scritto il capitolo 2.

Questo, come tutti i lavori di scrittura, rappresenta solo una piccola parte di un lavoro assai lungo che si realizza solo grazie alla stretta collaborazione di così tante persone che diviene impossibile ringraziare appropriatamente. La nostra riconoscenza va innanzitutto a Barbara Poggio per l'infinita pazienza e fiducia che ha dimostrato nei nostri confronti ed a quanti hanno altrettanto pazientemente risposto al questionario. L'esperienza della partecipazione al progetto Gelso è stata significativa e gratificante e di questo siamo grati a quanti hanno contribuito a renderla tale.

1. Che cos'è la cultura organizzativa?

1.1 Le molte facce di un concetto

Quando entriamo in un'organizzazione, come clienti o utenti dei suoi servizi o perché ci lavoriamo, vediamo uffici, impianti, macchine più o meno complesse, persone che lavorano e che interagiscono fra loro. A prima vista non ci rendiamo conto che tutte queste attività e il modo in cui si svolgono sono regolate da un insieme di fenomeni non visibili cui possiamo dare il nome di cultura. In realtà prima di accorgersi che il funzionamento delle organizzazioni dipendesse in gran parte dalla cultura operante in esse c'è voluto un bel po' di tempo. Se assumiamo come inizio degli studi sulle organizzazioni e sul loro funzionamento gli ultimi decenni del XIX secolo o i primi del XX, possiamo dire che c'è voluto quasi un secolo prima di mettere a fuoco con chiarezza che le attività organizzative sono regolate da fenomeni apparentemente astratti che muovono i comportamenti delle persone.

In realtà nella letteratura organizzativa il tema della cultura è stato più volte suggerito a partire dagli anni Trenta, da alcuni degli autori del movimento Human Relations e da Barnard, ma solo in seguito è diventato oggetto di riflessioni più sistematiche. Probabilmente gli studi sulla cultura non sarebbero giunti ad occupare un posto di primo piano nella pubblicistica e nel management se gli osservatori non fossero stati messi di fronte a fenomeni apparentemente inspiegabili verso la metà degli anni Settanta del secolo scorso. Ciò è avvenuto quando gli studiosi di organizzazioni e di management, e gli

stessi operatori, negli Stati Uniti e in Europa, hanno cercato di capire come mai l'industria giapponese fosse in grado di portare una concorrenza spietata agli occidentali in molti settori produttivi, dalle automobili alla siderurgia, dalla cantieristica navale all'elettronica di largo consumo. Dopo le prime spiegazioni semplicistiche, basate sull'idea che il costo del lavoro in Giappone fosse molto più basso che in occidente, o sull'idea che i produttori nipponici esportassero a prezzi inferiori al costo di produzione, si tentò di capire meglio la ragione di quelle performance.

Vennero formulate molte ipotesi, ma ad ottenere maggior credito fu l'ipotesi della cultura: il modo di pensare dei giapponesi, di rapportarsi fra loro e con l'azienda in cui lavoravano, la loro applicazione di formule gestionali che pure, almeno alcune, erano state inventate negli Stati Uniti, come i circoli della qualità, il lavoro di gruppo, la distribuzione collettiva delle responsabilità, il “pallino” del miglioramento continuo di processi produttivi e di prodotti, avvertito da tutti i lavoratori senza distinzione di livelli gerarchici, la capacità di approvvigionarsi di materia prima e semilavorati in tempo reale e di gestire senza troppe difficoltà questi processi produttivi. Queste, ed altre simili forme di gestione, ciascuna delle quali può essere descritta e articolata in procedure molto precise, sono state ampiamente imitate dalle aziende occidentali, ma non sempre con successo. Ciò, dunque, è valso a dimostrare che non sono tanto quelle formule gestionali a determinare i risultati dell'azione organizzativa, ma il modo in cui sono applicate dalle persone che sviluppano quelle azioni.

A questi modi di pensare e di applicare le procedure organizzative è stato dato il nome di “cultura organizzativa”. Fra la fine degli anni Settanta e i primi degli Ottanta è fiorita una letteratura su questo argomento. Essa si è proposta di approfondire, con riguardo a casi concreti, che cosa fosse in realtà questa cultura. Attraverso questi approfondimenti si è scoperto, fra l'altro, che il possesso di una cultura capace di far funzionare meglio le organizzazioni non era una prerogativa dei popoli orientali. Due fra le opere di maggior successo in quegli anni, quella di Peters e Waterman (1982) e quella di Ouchi (1981), portavano molti esempi significativi di aziende americane di successo e mettevano in luce i tratti culturali come criterio di spiegazione di questo successo. In generale questi tratti culturali sono identificati nei valori: i modi di pensare delle persone sono ricondotti ai valori in cui queste persone credono. Quando questi valori hanno certe caratteristiche e sono condivisi dalla maggior parte dei membri di un'organizzazione, allora questi ne definiscono la cultura, vale a dire il motore del successo dell'azienda.

1.2 La cultura e i valori

Ma quali sono i valori che portano al successo le aziende? Su questo punto sono stati formulati diversi pareri, ma non c'è accordo fra chi studia questi fenomeni. Per esempio c'è chi sostiene che ci sono alcuni valori che determinano il successo delle aziende (Denison, 1984; 1990; Gordon e Di Tomaso, 1992), mentre altri ritengono che, a prescindere dal tipo di valore, vale a dire dai contenuti, ciò che conta

è il grado di condivisione dei valori stessi fra i membri di un'organizzazione (Kotter e Heskett, 1992). D'altra parte questo concentrare l'attenzione sui valori e identificare la cultura con questi è stato ampiamente contestato. Ci si è accorti, infatti, che la questione dei valori è molto delicata e, soprattutto, è difficile da analizzare: perché i valori siano realmente espressione di una cultura non basta che vengano proclamati, ma devono essere fatti propri e applicati nell'azione quotidiana di ciascuno. In altri termini, c'è spesso un salto fra i valori dichiarati espressamente e quelli concretamente in uso (Argyris, 1973; 1990; Siehl, Martin, 1988). Ciò significa che la cultura di un'organizzazione non può essere definita a partire da ciò che le persone, e tanto meno un esiguo numero di persone che occupano posizioni di vertice, dichiara essere valore per l'organizzazione. In particolare poi non è possibile credere di cambiare la cultura di un'organizzazione attraverso la messa a punto, da parte degli alti dirigenti, di un qualche decalogo di valori, pubblicato su brochure patinate e stampato su cartelloni da esporre in azienda. L'esperienza ha ampiamente dimostrato che questi tentativi di semplificazione sono destinati al fallimento. Ma occorre anche dire che di questi tentativi ne sono stati fatti molti, specialmente nelle grandi aziende, nel corso degli anni Ottanta.

In realtà la cultura non può esser fatta coincidere con i valori, se per valore si intende ciò che viene dichiarato essere un bene, un qualcosa di positivo: il carattere astratto e generalissimo delle proclamazioni relative ai valori è tale per cui, per esempio, anche partiti politici che

militano in campi avversari si richiamano agli stessi valori come la libertà o la democrazia.

Il terreno dei valori è minato: offre troppo spazio all'ambiguità per poter costituire materiale di comprensione del funzionamento delle organizzazioni. Con ciò non si intende dire che i valori siano non pertinenti alla cultura, bensì che le dichiarazioni dei membri di un'organizzazione circa i valori in cui credono non è il modo migliore per capire la cultura di quella organizzazione. Ma allora, in che cosa consiste la cultura? Come la si può descrivere concretamente? E in che modo essa può davvero incidere sul funzionamento delle organizzazioni? Una delle spiegazioni più accreditate di questo concetto è quella che risale a Schein (1984; 1985), secondo cui la cultura si manifesta a diversi livelli o strati di espressione. Alcuni di questi sono superficiali come gli artefatti, o espressioni facilmente visibili tipiche di un'organizzazione: per esempio l'architettura dei suoi locali, le tecnologie utilizzate, le caratteristiche dei suoi prodotti, i suoi documenti ufficiali. Altri sono i valori espressamente dichiarati dalle persone che fanno parte dell'organizzazione, che rappresentano uno strato di espressione un po' meno superficiale, ma non sufficientemente rappresentativo della realtà tipica della cultura. Infine lo strato più profondo è costituito da quelli che Schein (1984) chiama assunti fondamentali: sono principi non dichiarati, risposte a situazioni problematiche di adattamento con l'esterno o di integrazione interna che un dato gruppo di persone ha appreso e utilizzato con successo. Questi assunti si costruiscono nel tempo, attraverso l'esperienza della vita organizzativa, come modi corretti di

percepire, pensare e sentire dal gruppo che compone il nucleo costitutivo dell'organizzazione e vengono insegnati ai nuovi membri. Secondo Schein i tratti essenziali di una cultura non sono né i valori, né tanto meno gli artefatti; anche se entrambi questi aspetti contribuiscono a caratterizzarla e, in ogni caso, ci possono aiutare a capirla. Ma per coglierne veramente le caratteristiche occorre andare più a fondo, al livello degli assunti di base. In un certo senso questi sono ancora dei valori; ma non si possono confondere con i valori dichiarati, perché spesso non sono neppure presenti alla coscienza delle persone. Non che siano inconsci, nel senso di qualcosa di rimosso, rifiutato dalla coscienza, come l'inconscio studiato dagli psicanalisti. Si tratta piuttosto di qualcosa non più presente alla coscienza, inconsapevole. Uno studioso di fenomeni culturali, Kroeber (1949) affermava che alcune espressioni della cultura hanno questa caratteristica di essere anonime, impersonali, di tutti e di nessuno: questa è una caratteristica, per esempio, di alcune regole di condotta e, più ancora, delle regole grammaticali. Questo ultimo esempio sembra particolarmente chiaro: i bambini non hanno bisogno di conoscere la grammatica per capire e farsi capire. Il loro parlare si basa sull'uso di regole inconsapevoli eppure perfettamente funzionanti. Così si può dire per gli assunti fondamentali: sono come regole inconsapevoli, di decisione e di azione, che caratterizzano una comunità e rendono coerenti le azioni dei suoi membri.

Su questo modo di considerare la cultura organizzativa, come regole di condotta che orientano i comportamenti delle persone torneremo. Ma prima conviene segnalare brevemente altre caratteristiche di

questa dimensione dell'intangibile cui è stato attribuito grande peso per il funzionamento delle organizzazioni. In effetti il concetto di cultura copre una gamma di manifestazioni molto ampia, che mette in gioco significati e simboli, assunti di base, valori, linguaggio, saghe, miti, leggende, regole di condotta, comportamenti reali, artefatti (Gagliardi, 1986). Tanto è ampio questo concetto che, come osserva Denise M. Rousseau (1990), i diversi autori si sono ritagliati degli aspetti su cui hanno approfondito le loro ricerche. Le linee da seguire, dunque, per approfondire la comprensione della cultura sono molte e rischiano di portare in direzioni diverse.

1.3 La condivisione dei significati

C'è tuttavia un altro punto su cui vale la pena di richiamare l'attenzione, perché è stato più volte indicato come caratteristica generale della cultura, l'idea della condivisione. Se prendiamo una delle definizioni più note riguardo alla cultura organizzativa, quella di Pettigrew (1979), troviamo proprio questo motivo caratterizzante: "la cultura è il sistema dei significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un gruppo determinato in un momento determinato. Questo sistema di termini, forme, categorie ed immagini serve ad interpretare la situazione delle persone a loro stesse". L'idea della condivisione dei significati è qui espressa nella sua forma più ampia e perentoria; ma per quanto utile a capire la funzione della cultura come "collante" che lega insieme gruppi di persone, può generare qualche difficoltà per la comprensione dei fenomeni culturali

nelle organizzazioni. La condivisione dei significati, infatti, può riguardare la conoscenza dei fenomeni: si possono cioè condividere conoscenze relative ad aspetti della realtà e questo, come notava Pfeffer (1981), non genera di solito particolari resistenze o difficoltà. D'altra parte occorre aggiungere che le organizzazioni complesse sono caratterizzate proprio dalla divisione delle competenze, quindi si dà per scontato (e si ritiene anzi appropriato) che solo una parte piuttosto limitata di conoscenze sia condivisa da tutti i membri di un'organizzazione. Pfeffer osservava che è più difficile la condivisione di credenze e di valori perché investono la sfera della soggettività, delle emozioni, più che la sfera della razionalità. Ora, se la cultura si caratterizza per la condivisione di significati, e se i significati che più tipicamente esprimono la cultura di un'organizzazione riguardano credenze e valori piuttosto che conoscenze, torna pressante la questione dei contenuti di questi significati condivisi.

Sono state formulate diverse ipotesi. Una è quella dell'organizzazione come un sistema tendenzialmente chiuso, formato da persone che portano con sé tradizioni molto radicate, che condividono valori continuamente ribaditi e riaffermati, magari attraverso manifestazioni rituali e forme simboliche. È un po' l'idea del clan, così come è stata teorizzata da Ouchi (1980; 1981). L'organizzazione clan, e gli esempi che sono stati proposti per esemplificarla, rinvia a realtà sociali sostanzialmente arcaiche, caratterizzate da una forte omologazione, spesso non adatte ad operare in ambienti soggetti a continui cambiamenti, che richiedono una notevole capacità di comprensione e di adattamento e la disponibilità a modificare anche radicalmente il

proprio modo di operare. La considerazione che la cultura, intesa come condivisione e radicamento di valori, possa essere un motivo di insuccesso, piuttosto che di successo per le organizzazioni è stata peraltro più volte segnalata (Martin, 1992).

L'ampia gamma di accezioni che il concetto di cultura implica ha avuto riflessi anche negli studi organizzativi che, come abbiamo visto, hanno posto l'accento su diversi aspetti di questa realtà complessa. La conseguenza è che, a seconda degli elementi messi in luce e delle accezioni accolte, possono derivare non solo modi diversi di interpretare la realtà organizzativa stessa, ma anche differenti decisioni e azioni di governo, con possibili effetti a volte opposti fra loro. Di qui l'esigenza, quando si affronta questo argomento, di esprimere nel modo più esplicito possibile il punto di vista che si assume, per valutare con maggior consapevolezza le possibili implicazioni di questi assunti.

Un tentativo di semplificazione, che non fa certo giustizia della complessità del concetto, ma che può rendere l'idea in modo metaforico è pensare alla cultura di un'organizzazione come l'anima, o la mente, dell'organizzazione, qualcosa che sta dietro alle manifestazioni concrete cui i membri dell'organizzazione danno corpo con le loro decisioni e le loro azioni. Si tratta però di una rappresentazione molto generica, che non aiuta a capire il funzionamento delle diverse organizzazioni. Soprattutto non rende l'idea del modo in cui possa funzionare per una collettività di persone. Infatti, mentre l'idea della mente, o dell'anima, o della psiche, può essere utile per capire i processi ideativi, affettivi, e in generale

psicologici, che stanno dietro ai comportamenti delle persone, risulta molto più difficile pensare ad una mente collettiva, cioè ai meccanismi mentali che regolano i comportamenti coordinati di più persone in un'organizzazione.

Data questa difficoltà una soluzione potrebbe essere di negare non solo l'importanza, ma la stessa esistenza di questa dimensione collettiva definita cultura. Le organizzazioni sono la somma di un insieme di persone, ciascuna dotata di una sua psiche, di capacità di decisione e di azione: così il loro funzionamento è spiegabile come la somma delle decisioni di ciascuno dei suoi membri, in quanto regolati da procedure e da regole che alcuni di essi hanno fissato e che molti altri sono tenuti a rispettare. E tuttavia è opinione di molti studiosi di fenomeni sociali e organizzativi che il tutto di una comunità non è facilmente riconducibile alla somma delle sue singole parti. In pratica questo vuol dire che non possiamo spiegare i comportamenti delle persone ricorrendo semplicemente alle ragioni, motivazioni, emozioni e decisioni di ciascuna di esse. Il loro interagire, il fatto di tener conto delle azioni di tutte le altre persone, di aspettarsi da queste certe reazioni ai propri comportamenti, e di aspettarsi che le altre persone si aspettino che noi reagiamo ai loro comportamenti, tutto ciò già produce effetti di interazione molto complessi che, come ha osservato Kurt Lewin (1951), generano dei veri e propri campi di forze sociali e vanno osservati e capiti nel loro complesso, come un tutto diverso dalla somma delle singole parti.

1.4 Come si studia la cultura organizzativa

Il problema di definire la cultura si traduce, in pratica, nel problema di come sia possibile rilevarne la presenza. Come si possono capire meglio questi fenomeni e interpretarli? Come si può studiare la cultura di un'organizzazione? A questo proposito sono stati avanzati due punti di vista, spesso considerati in contrasto fra loro. Possiamo descriverli come approccio qualitativo e approccio quantitativo. Il primo dei due è stato utilizzato da antropologi ed etnologi per lo studio delle culture delle popolazioni non letterate. Esso consiste, fondamentalmente, nell'osservazione partecipante. In altri termini, l'idea di fondo è che ogni cultura costituisce una realtà a sé, con manifestazioni sue proprie tipiche, diversa da ogni altra. Per conoscerla occorre viverla. Occorre partecipare direttamente, insieme al gruppo di persone che la esprimono, alle loro attività e manifestazioni; cercare di cogliere, attraverso l'osservazione dei loro comportamenti quotidiani, le loro regole di condotta, i loro valori, le sfumature di significato che attribuiscono alle cose e alle realtà con cui entrano in contatto. Ma non basta neppure osservare. Occorre entrare in stretto contatto, agire con loro e come loro. Solo così si potrà cogliere il carattere peculiare di quella cultura.

Questa idea è stata utilizzata ampiamente per lo studio della cultura organizzativa. Anche in questo caso l'osservazione partecipante è stata indicata come il metodo migliore. L'interazione diretta con i membri dell'organizzazione, la presenza prolungata, oltre all'uso di interviste, individuali e di gruppo, è alla base di questa metodologia

qualitativa: il ricostruire, attraverso la viva voce dei membri dell'organizzazione, la storia delle sue origini e del suo sviluppo, il verificarsi di eventi importanti che hanno segnato questo sviluppo. (Schein, 1999). Molti studiosi di questi fenomeni che hanno privilegiato l'approccio qualitativo ritengono che non siano possibili scorciatoie, che non si possano sostituire le interviste personalmente condotte dal ricercatore, attraverso il contatto diretto con gli interessati, con questionari compilati in modo anonimo, con domande formulate in modo standardizzato, i cui risultati vengono poi rielaborati e tradotti in valori numerici.

Non c'è dubbio che certe peculiarità e manifestazioni culturali specifiche si possono rilevare soltanto mediante l'osservazione partecipante, l'intervista in profondità, la conoscenza diretta di situazioni e circostanze, la verifica dei significati che i membri attribuiscono a particolari parole, immagini, simboli, comportamenti. L'analisi qualitativa consente di andare in profondità, di rilevare aspetti della realtà altrimenti non rilevabili. Occorre tuttavia che chi svolge l'analisi sia persona dotata di esperienza, intuito e sensibilità, perché certe situazioni peculiari richiedono di interpretare significati di fenomeni in quanto vissuti da altri soggetti e non traducibili in modo automatico.

I punti di forza dell'approccio qualitativo sono, dunque, la possibilità di cogliere gli aspetti profondi, a volte inconsci, e comunque fortemente soggettivi, presenti in una cultura come fenomeno unico, tipico di un gruppo di persone e non assimilabile, se non superficialmente, alla cultura di altri gruppi sociali. Ma gli stessi punti

di forza implicano aspetti che si possono tradurre in punti di debolezza, se il metodo adottato risulta unilaterale e non aperto ad altri metodi per analizzare il fenomeno: per esempio non è possibile valutare il grado di consenso o di condivisione di certi modi di pensare. Per quanto ci si affidi alla capacità interpretativa dell'osservatore, vi sono sempre margini d'incertezza circa la comunanza del modo di sentire delle persone. Inoltre non è poi del tutto vero che non sia possibile ricondurre le culture di diverse organizzazioni a tipologie o criteri di classificazione, pur riconoscendo gli aspetti peculiari di ciascuna di esse. Per questa ragione la possibilità di misurare in modo corretto la presenza e il peso di certi tratti culturali può favorire la classificazione, riducendo i margini di soggettività dell'interpretazione.

L'orientamento contrario agli approcci quantitativi non è condiviso da tutti gli studiosi di cultura organizzativa. Se in un primo momento, negli anni Ottanta, si tendeva a far coincidere gli studi della cultura con l'approccio qualitativo, in seguito si è affermata la tendenza, da parte di molti, a dare spazio all'uso di strumenti quantitativi come i questionari. Le ragioni che hanno suggerito l'uso di questo metodo di analisi, per lo più associato a quello qualitativo, anche per la cultura sono state ben formulate da Denise M. Rousseau (1990), secondo cui ci si affida meno alla raccolta di dati basata su criteri impressionistici e alla soggettività interpretativa. In ogni caso, a partire dagli anni Novanta, le ricerche sulla cultura organizzativa basate anche su criteri quantitativi si sono affermate presso un buon numero di studiosi.

Uno dei primi lavori che hanno affrontato la questione se sia possibile misurare la cultura organizzativa è stato quello di Hofstede e collaboratori (1990). Già lo stesso quesito aveva allora il sapore della provocazione, se si tiene presente che l'analisi della cultura organizzativa si è sviluppata nel corso degli anni Ottanta innestandosi su filoni di ricerca antropologici, etnologici ed etnografici, comunque su basi qualitative, in polemica verso le analisi quantitative che avevano dominato la ricerca organizzativa negli anni Settanta (Alvesson e Berg, 1992).

Hofstede et al. (1990) rispondono positivamente: le culture delle singole organizzazioni mostrano differenze statisticamente significative nei punteggi delle risposte date da membri di singole organizzazioni, a questionari vertenti su "temi culturali". Calori e Sarnin (1991) giungono a conclusioni analoghe, sia pure movendosi in una diversa prospettiva di ricerca e con strumenti di analisi diversi. In una prospettiva ancora diversa è l'approccio di Denison (1990), che misura le correlazioni fra la cultura d'impresa e i suoi risultati economico-finanziari. Il risultato cui è pervenuta la ricerca di Hofstede et al. (1990) è la seguente: le differenze significative fra le organizzazioni, non riguardano tanto quesiti sui valori dichiarati dai soggetti, ma piuttosto le "pratiche", cioè i modelli di comportamento che i rispondenti ritengono essere caratteristici delle loro organizzazioni. La differenza fra valori e pratiche consiste nel fatto che, mentre gli *item* sui valori descrivono ciò che il rispondente sente "dovrebbe essere", gli *item* sulle pratiche descrivono ciò che egli avverte verificarsi realmente nella sua organizzazione (Hofstede,

1998). Gli autori pongono l'accento soprattutto sulle "pratiche" e sostengono che la cultura organizzativa, più che un sistema di valori intesi come guida generale di azione, oggetto di aspirazione, in termini di dover essere o modello da realizzare, si configura come schema di azione, riconducibile a proprietà organizzative in quanto definiscono pratiche, cioè regole o routine che guidano i comportamenti.

Il limite di questo lavoro, peraltro, è che soffre di insufficiente elaborazione teorica. Le dimensioni misurate sono determinate in base ad analisi fattoriali esplorative. Ciò significa che le ipotesi formulate non risalgono ad un costrutto teorico "forte", argomentato e, soprattutto, dotato di una propria autonomia e specificità concettuale. Affidarsi all'analisi fattoriale esplorativa per l'elaborazione di concetti è una guida empirica preliminare, ma è riduttivo limitarsi a questa. Il questionario getta una rete per raccogliere concetti, ma le sue maglie sono troppo larghe e i concetti raccolti sono un po' troppo generici: la connessione fra le variabili osservate con cui si formano i fattori o dimensioni, è determinata dalla condivisione della varianza, e quindi da condizioni empiriche, ma solo in superficie viene rispettata la convergenza semantica fra gli *item* che definiscono le variabili.

Un'insufficiente elaborazione teorica è presente anche nel lavoro di Calori e Sarnin (1991), il cui obiettivo è, come nel caso dello studio di Denison, di individuare l'esistenza, e la consistenza, di correlazioni positive tra la cultura organizzativa e i risultati economico-finanziari delle aziende. Assumono come manifestazione tipica della cultura organizzativa i valori e le cosiddette "pratiche manageriali" e ne rilevano la presenza sottoponendo un questionario, costruito allo

scopo, all'esame di membri di organizzazioni. Per misurare la cultura di ogni organizzazione Calori e Sarnin adottano due parametri di riferimento: l'omogeneità delle risposte delle persone, misurata dall'inverso dello scarto quadratico medio calcolato in base alle risposte date all'insieme dei valori; l'intensità della cultura, misurata dal punteggio medio dei dieci valori più caratteristici nell'azienda, diviso per il punteggio medio del totale dei valori considerati nell'azienda (sicché risulta che per alta intensità si deve intendere l'emergenza di alcuni valori come caratteristiche distintive dell'azienda).

La ricerca che verrà presentata in questo quaderno, pur tenendo conto delle indicazioni emerse dai lavori di Calori e Sarnin (1991), e di Hofstede et al. (1990), segue un percorso diverso. Essa parte da un'ipotesi teorica basata su un concetto assunto come caratterizzante la cultura delle organizzazioni, il concetto di codice organizzativo.

1.5 I codici della cultura organizzativa

In quest'accezione un codice è una proprietà delle organizzazioni che regola il modo in cui le persone interpretano il proprio rapporto con l'organizzazione di appartenenza e con gli altri membri di essa. I codici sono perciò sistemi di regole che governano l'attribuzione dei significati (Gagliardi, 1986) ma, nello stesso tempo, regolano le relazioni fra più soggetti ed hanno una fondamentale rilevanza sociale. È proprio grazie alla presenza di codici di condotta che un'organizzazione si configura come un'entità sociale. I meccanismi che portano alla formazione di codici organizzativi sono meccanismi

di *sensemaking*, vale a dire risultano da processi di conferimento di senso ai fatti che cadono sotto l'esperienza, e si consolidano attraverso processi di *sensemaking*, a partire dalle percezioni riguardo alle relazioni fra i soggetti, al loro trasformarsi in aspettative, sulla base di reciprocità che tendono a stabilizzarsi (Gioia, 1986). Come osservava anche Weick (1995), i processi di *sensemaking* sono radicati, fra l'altro, nella definizione di aspettative, che possono venir confermate o smentite, ma che in genere tendono a consolidarsi fino a influenzare le percezioni e a modificare la stessa realtà. Anche Luhmann (1972) attribuiva grande importanza ai meccanismi di consolidamento delle aspettative reciproche, per spiegare il formarsi di regole che guidano i comportamenti e attribuiva a questi meccanismi le basi per l'istituzione stessa del diritto.

Si può dunque affermare che, per studiare la cultura delle organizzazioni, non è tanto necessario rilevare il grado di condivisione di conoscenze o di motivazioni delle persone, ma il modo in cui esse codificano le aspettative reciproche. Nella maggior parte dei casi si tratta di contratti impliciti: sono regole non stipulate formalmente, ma possono venire "inferite", così come si fa per le regole grammaticali. I codici regolano i comportamenti attraverso meccanismi di aspettative reciproche e nascono dal consolidarsi di queste. Non è necessario che siano espressi e formalizzati. Le esperienze di interazione fra persone tendono a definire modi tipici di risposta: si sa che cosa ci si aspetta dagli altri e si sa che cosa gli altri si aspettano che noi ci aspettiamo. Al di là delle circostanze specifiche si possono generalizzare questi tipi di aspettative: questa generalizzazione è costituita dai codici.

Gli aspetti della cultura che interessano particolarmente la vita organizzativa sono certamente le conoscenze e le abilità delle singole persone, ma in modo particolare i loro comportamenti, dai quali dipende l'utilizzo in chiave organizzativa delle stesse conoscenze e abilità. I comportamenti organizzativi, in quanto comportamenti sociali, sono regolati da codici di condotta, vale a dire criteri in base ai quali le persone decidono quali azioni svolgere e in che modo, in base ai margini di discrezionalità che il controllo organizzativo consente. Naturalmente, come insegna da tempo la psicologia, le azioni individuali sono legate alle caratteristiche personali, il carattere, la personalità, le motivazioni di ciascuno; tuttavia, poiché ogni azione è anche un'interazione con le azioni di altre persone, gli aspetti sociali e culturali entrano in gioco in maniera rilevante.

1.6 Due tipi di cultura

Per definire più concretamente i codici operanti in un'organizzazione è opportuno descrivere il modo in cui si può rilevare la loro presenza. Per raccogliere i dati occorre disporre di un questionario, opportunamente validato in termini statistici. Gli *item* del questionario descrivono situazioni tipiche, in sostanza le pratiche di lavoro, che riguardano soprattutto il modo in cui nell'organizzazione ci si comporta, con particolare riferimento ai rapporti gli uni con gli altri e con l'organizzazione nel suo insieme. Non si chiede tanto di indicare ciò che il rispondente fa, ma piuttosto ciò che il rispondente

percepisce in generale, quasi fosse un testimone che guarda dall'esterno la realtà in cui vive e lavora (Bolognini, 2003).

Si somministra poi il questionario a tutto il personale (o ad un campione rappresentativo delle diverse componenti del personale), chiedendo di indicare, su una scala da zero a dieci, con quali frequenze si verificano le situazioni tipiche descritte. Si ottiene così una sorta di “fotografia”, basata sulla testimonianza di chi ha esperienza quotidiana di quella realtà: la fotografia riguarda, in particolare, la frequenza con cui si manifestano le situazioni e quindi i criteri di regolazione usati in modo prevalente nelle azioni organizzative.

Le pratiche descritte, o situazioni tipiche, sono riconducibili a due tipi. Uno di questi è basato sulla “conformità”: le persone si rapportano fra loro seguendo procedure ben definite e i loro comportamenti sono, tendenzialmente, sottoposti a controllo diretto. Alcuni *item* tipici per rilevare questo tipo di situazioni sono: “Si devono seguire rigide procedure operative”, “ciascuno ha un compito precisamente definito”. Un altro tipo di situazione è quello che mette in luce sistemi di coordinamento e d'integrazione organizzativa basati sul coinvolgimento. Si evidenziano relazioni di fiducia, senso di appartenenza, si percepisce che le persone sono valorizzate dalle pratiche di gestione; emerge, in altri termini, un complesso di situazioni che implicano il coinvolgimento del personale nei processi organizzativi. Alcuni *item* per rilevare questo tipo di situazione sono: “Il personale è fiducioso che l'organizzazione sia ben guidata”, “si attribuisce molta importanza allo spirito di appartenenza”. La

rilevazione della frequenza con cui si verificano queste situazioni e la sua trasformazione in indici numerici consente di misurare quanto pesano, in ciascuna organizzazione, i criteri della conformità e quelli del coinvolgimento. Gli indici considerati sono valori medi, che risultano dal calcolo delle testimonianze di ciascuno dei rispondenti (Bolognini, 2003).

La distinzione fra i due tipi di cultura, o di regolazione dei comportamenti organizzativi, è stata più volte utilizzata nella letteratura organizzativa. Fra gli esempi più noti si può ricordare quello di McGregor (1960) che distingue le organizzazioni in base allo stile di comando adottato da chi le dirige, quello autoritario (lo stile X) e quello partecipativo (lo stile Y). Essi consistono in modi opposti di esercitare il controllo e hanno come effetto comportamenti molto diversi delle persone sottoposte al controllo. Una dicotomia analoga, riferita proprio al tipo di cultura oltre che al tipo di struttura delle organizzazioni, è quella proposta da Burns e Stalker (1961), che distinguono due modelli di organizzazione, quello meccanico e quello organico. Altri esempi si ritrovano in Ouchi (1981), Arthur (1994), in O'Reilly e Chatman (1996). Ciascuna di queste proposte mette in luce aspetti particolari della realtà organizzativa, in relazione all'orientamento teorico degli autori: in ogni caso, che si ponga l'accento sugli stili di leadership e sul controllo, oppure su aspetti strutturali, il tratto comune è la messa a fuoco di caratteristiche culturali diverse, che si manifestano attraverso modi di regolazione dei comportamenti e, in definitiva, codici di condotta prevalenti. Il prevalere dell'uno o dell'altro può essere ricondotto a molte ragioni;

fra queste quelle più spesso richiamate sono la storia pregressa dell'organizzazione stessa e gli stili di leadership adottati nel passato e nel presente.

Misurare il peso relativo di questi due modelli di regolazione dei comportamenti costituisce dunque un modo per accedere alla cultura di un'organizzazione. Il vantaggio di questo approccio quantitativo consiste nel fatto che esso ci suggerisce di prendere atto che i due criteri di regolazione non sono, necessariamente, antitetici: la presenza dell'uno non esclude la presenza dell'altro. Su un centinaio di organizzazioni che sono state analizzate con questo metodo, abbiamo rilevato che una grande quantità (almeno il 28%) presenta un certo bilanciamento nell'uso dei due criteri di regolazione. Una percentuale più elevata (34%) è caratterizzata dal solo criterio della conformità, una percentuale minore (20%) è caratterizzata dal solo coinvolgimento. Non sono rari i casi (18%) in cui il peso di entrambi i criteri è così ridotto che la circostanza suggerisce di parlare di tipiche organizzazioni a "legami deboli" (Weick, 1976).

La rappresentazione grafica della distribuzione delle organizzazioni rispetto all'asse della conformità e all'asse del coinvolgimento dà luogo ad una mappa della cultura organizzativa che consente di evidenziare le posizioni di ciascuna organizzazione analizzata. La figura 1.1 presenta la mappa della cultura e i quadranti che caratterizzano i diversi tipi di organizzazione (Bolognini, 2003; 2006).

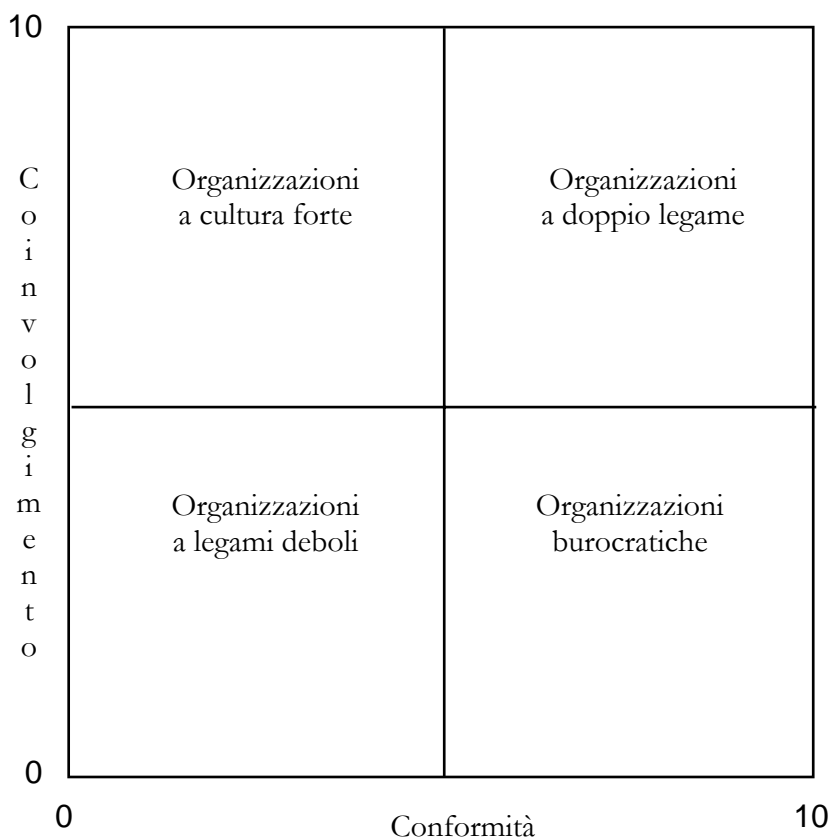


Fig. 1.1 La mappa della cultura

Considerare la posizione di una determinata organizzazione sulla mappa consente di cogliere, in prima approssimazione, se sia presente un orientamento prevalente e quale esso sia; ma non offre una conoscenza approfondita e una valutazione delle caratteristiche culturali peculiari. Per un approfondimento che consenta di riflettere anche in termini di scelte gestionali, quando per esempio ci si pongono problemi di cambiamento organizzativo, occorre un esame più accurato dei singoli codici che contribuiscono a definire i due

orientamenti fondamentali. Inoltre, quando la raccolta dei dati abbia consentito di distinguere fra loro le diverse aree funzionali che formano l'organizzazione, è possibile un'ulteriore riflessione su eventuali differenze e sulle ragioni che le determinano. In questa sede, tuttavia, ciò che interessa è soprattutto individuare i criteri generali di definizione delle culture organizzative per verificare il loro possibile impatto sulla cultura di genere. A questo scopo può essere sufficiente limitarsi a ragionare sulle due dimensioni fondamentali.

1.7 I livelli di astrazione nello studio della cultura organizzativa

Il concetto di cultura, una volta ricondotto ai codici di condotta, si caratterizza come formulazione del tutto astratta, una sorta di scheletro senza vita rispetto al manifestarsi concreto delle attività organizzative. Si potrebbe dunque avanzare, anche a questo proposito, la critica che normalmente viene rivolta al tentativo di tradurre in termini quantitativi il fluire concreto dei fatti sociali, vale a dire l'eccessivo allontanamento dalla realtà. Per quanto in parte condivisibile questa critica non tiene conto di alcune esigenze della ricerca scientifica, come quelle della comparazione fra situazioni per cogliere le differenze, o quella del riconoscere ordine logico ai fenomeni che di per sé, per la loro ricchezza e complessità, sembrano sfuggire all'ordine. Da questo punto di vista si possono considerare i codici organizzativi come le regole della grammatica: nel parlare comune le regole grammaticali sono per lo più non presenti alla coscienza dei parlanti, sono uno sfondo che gli studiosi delle lingue

estrapolano e codificano. Così si può dire che la relazione fra codici organizzativi (o sociali) e comportamenti reali sia analoga a quella teorizzata da de Saussure (1916) e dagli strutturalisti fra *langue* e *parole*. Per suggerire qualche esempio concreto di *parole*, vale a dire di situazioni organizzative riconducibili alla conformità o al coinvolgimento, ci aiutano alcuni studi di caso divenuti dei classici. Il codice della conformità è stato descritto, nel suo manifestarsi concreto, da Crozier nel suo lavoro sul fenomeno burocratico (1963). Si pensi all'istituto contabile parigino, dove il lavoro femminile, organizzato in piccoli gruppi, è molto ripetitivo e parcellizzato, la produttività piuttosto ridotta e i rapporti interpersonali quasi inesistenti. E ancora di più si pensi al monopolio francese dei tabacchi, dove il sistema delle procedure è così rigido e i ruoli sono così "chiusi", vincolati a regole precise, che le "smagliature" del sistema causate dai guasti alle macchine generano spazi di potere impreveduti a favore degli operai della manutenzione. Questi casi descritti da Crozier si avvicinano al "tipo ideale" della burocrazia, situazioni emblematiche non sempre reperibili nella vita concreta delle organizzazioni, ma aiutano a capire gli effetti della cultura della conformità. L'esperienza concreta di vita organizzativa, fatta di continui scambi e rapporti umani può dunque essere descritta attraverso la rappresentazione di alcuni eventi tipici, ma può anche essere condensata in numeri che indicano il peso dei codici di condotta operanti. Il grado di astrazione è molto diverso ma, come osservava Luhmann (1972), quanto più sono complessi i fenomeni

che ci si propone di spiegare tanto più astratti devono essere i concetti utilizzati.

Per scendere nella scala di astrazione relativa ai codici del coinvolgimento ci rivolgiamo ad un altro studio di caso ben noto, quello che descrive il funzionamento della portaerei, proposto da Weick e Roberts (1993) come modello di affidabilità organizzativa. Anche in questo caso la situazione si avvicina ad una sorta di “tipo ideale” che peraltro, come suggeriscono gli autori, tende ad essere sempre più tenuto in considerazione in situazioni organizzative che perseguono fini di efficienza e di efficacia, oltre che di affidabilità. In questo saggio le azioni necessarie al funzionamento delle portaerei vengono analizzate partendo da un quesito preliminare: come mai una pista di decollo e atterraggio di aerei così corta, spesso molto traballante a causa dei moti ondosi, riesce a funzionare determinando un numero di incidenti del tutto trascurabile, rispetto a quel che ci si potrebbe aspettare proprio a causa delle condizioni di estremo pericolo in cui avviene il suo funzionamento? La risposta è che il modo in cui funzionano le organizzazioni portaerei è caratterizzato da una condizione del tutto particolare, un insieme di legami che vengono definiti “legami stretti”, in opposizione al modo di funzionare di molte organizzazioni che funzionano col principio dei “legami laschi”. Legami stretti vuol dire che ogni operatore preposto al funzionamento di quel sistema organizzativo, sia il pilota degli aerei, sia il personale che sul ponte segnala le azioni da svolgere ai piloti, sia il personale che sotto coperta provvede al rapido alloggiamento degli aerei (o alla loro rapida risalita sul ponte) in relazione alla situazione,

conosce perfettamente le fasi del proprio lavoro, ma conosce altrettanto bene le condizioni in cui operano tutti gli altri. Per questo è pronto ad interpretare ogni più piccolo segnale proveniente dagli altri operatori per sincronizzare le sue azioni con quelle degli altri. Si tratta, dunque, di una situazione contraria a quella che si verifica in molte organizzazioni che non hanno problemi di affidabilità così spinti come questi, né hanno problemi di efficienza o di efficacia: queste possono operare a legami laschi, vale a dire fidando che ciascuno faccia ciò che deve, in base ad un generico coordinamento fatto di procedure e affidato all'intervento della gerarchia per il collegamento fra le diverse attività. La tesi di Weick e Roberts è che un'organizzazione può funzionare a "legami stretti" in virtù dell'esistenza di una sorta di "mente collettiva": questa non è un'entità metafisica, sovra individuale; come dicono gli autori, non ha niente di mistico, ma è il risultato di un modo di relazionarsi fra le persone basato sull'attenzione reciproca.

I legami che servono per tenere insieme le azioni organizzative, che possono appunto essere laschi o stretti, dipendono dalla cultura che si è consolidata nell'organizzazione stessa nel corso della sua storia, breve o lunga che sia. L'aspetto della cultura che si rivela particolarmente interessante per il funzionamento di un'organizzazione è, da questo punto di vista, il modo in cui essa influisce sui comportamenti delle persone e favorisce, o inibisce, lo sviluppo di legami stretti o laschi. Le conoscenze che sono presenti nell'organizzazione, di cui i singoli individui sono depositari, come le abilità, manuali, relazionali, eccetera, per quanto essenziali, devono

essere integrate, vale a dire messe in condizione di interagire fra loro in modo da produrre risultati.

1.8 Soggettività e oggettività della cultura

Dal punto di vista del funzionamento delle organizzazioni, del modo in cui esse operano per ottenere i risultati che si propongono, è fondamentale porre l'accento sui comportamenti delle persone. Per questo l'aspetto culturale su cui è opportuno soffermarsi quando si analizzano i processi organizzativi è rappresentato dai modelli di comportamento, di risposta ad azioni di altri, che ciascun individuo ha fatto propri e custodisce nella propria mente; ma che hanno senso soltanto in un contesto collettivo, in una comunità che condivide, almeno in forma approssimativa, quei modelli. Quando ciascuno di noi si trovasse di fronte a persone sconosciute, che parlano un'altra lingua, sconosciuta, abbigliate in modo strano ai propri occhi, per quanto cercasse di interpretare dai loro gesti e dalla loro mimica le loro intenzioni e le loro aspettative, si troverebbe in grave difficoltà sul come comportarsi. Proprio per l'assenza di punti di riferimento precisi, di modelli comportamentali conosciuti. Come in ogni sistema sociale, anche nelle organizzazioni alcuni modelli di comportamento si consolidano, in forme più o meno coerenti, e consentono di attribuire a ciascuna organizzazione una propria cultura.

Condividere modelli di comportamento non è necessariamente sinonimo di consenso, solidarietà, sostegno reciproco né, tanto meno, coinvolgimento. La cultura di un'organizzazione si caratterizza in

maniera più o meno rilevante in virtù del tipo di codice prevalente, in funzione del peso che viene attribuito dai membri dell'organizzazione alle situazioni riconducibili ai diversi codici considerati. Ancora una volta può essere utile, per chiarire meglio questo punto, distinguere fra condivisione di valori e condivisione di codici di condotta. In genere la condivisione di valori implica solidarietà e consenso reciproco; la condivisione di codici di condotta, al contrario può anche (ma non necessariamente) realizzarsi in condizioni di ostilità e di conflitto: ci si aspetta da altri comportamenti ostili e si mettono in atto modelli di comportamento difensivi. Le aspettative reciproche, consolidate in modelli di azione, aiutano a interpretare la situazione e a regolare il proprio comportamento.

Si è discusso a lungo, nel secolo scorso, sul rapporto fra cultura e personalità, per stabilire se la cultura abbia un suo statuto epistemologico oggettivo o se sia soltanto presente nella testa delle persone ed abbia dunque una natura esclusivamente soggettiva. Sarebbe fuori luogo qui riprendere la discussione; ma vale la pena di ricordare che il problema non è stato del tutto risolto e, forse, se posto in modo rigido, non è neppure un vero problema. Certamente ogni persona mette in atto comportamenti in base a decisioni che rispondono, sia pure in modo approssimativo, a regole di condotta che ritiene appropriate alla situazione che sta vivendo. Secondo March e Olsen (1989) la logica a cui ciascuno di noi fa riferimento nel proprio agire quotidiano è prevalentemente una logica dell'appropriatezza, che fa sentire il suo peso accanto ad una logica della convenienza finalistica. Sempre secondo questi autori alle regole

di appropriatezza corrisponde una realtà oggettiva di natura istituzionale. In questo senso si può ribadire che la cultura organizzativa ha le stesse caratteristiche oggettive della *langue*: una lingua, almeno in quanto codificata nelle regole della grammatica è, appunto, un'istituzione.

Quando misuriamo il peso dei codici culturali di un'organizzazione tentiamo, in qualche modo, di attribuire una consistenza oggettiva a questi fenomeni e utilizziamo, come espediente, il valore medio delle percezioni di cui hanno dato testimonianza coloro che hanno risposto al questionario. L'analisi di questi dati richiede sempre molte cautele statistiche per ridurre il peso delle distorsioni che sono insite in ogni tipo di misura; in ogni caso ciò che viene descritto alla fine dell'analisi sono proprietà che vengono attribuite alle organizzazioni come un tutto unico. Ma non bisogna trascurare il fatto che gli elementi costitutivi di queste proprietà sono percezioni, vale a dire fenomeni tipicamente soggettivi. Ciò, peraltro, è del tutto coerente con la natura tipica della cultura, che si esprime appunto sia a livello soggettivo sia a livello oggettivo.

Queste considerazioni vanno tenute presenti quando si voglia, come in questa sede, affrontare la questione della cultura organizzativa per verificare il suo possibile impatto sulla cultura e sulla cittadinanza di genere. Anche per lo studio di queste dimensioni, che nei prossimi capitoli considereremo come variabili dipendenti, i dati raccolti, sempre mediante questionario, derivano da percezioni soggettive: riguardano il modo in cui i dipendenti di un'organizzazione percepiscono le politiche attuate dall'organizzazione stessa con

riferimento alla differenza di genere. La questione se trattare, in questo tipo di analisi, i dati a livello individuale o a livello ecologico (collettivo), o addirittura a più livelli contemporaneamente è stata ampiamente dibattuta (Rousseau, 1985; Klein & Kozlowski, 2000). In effetti, a seconda del modo di aggregare i dati possono emergere aspetti diversi della realtà. In ogni caso la duplice caratterizzazione della cultura, oggettiva e soggettiva, è l'espressione di quella complessità sociale di cui non è sempre facile cogliere a prima vista le molteplici implicazioni.

2. Che cos'è la cittadinanza organizzativa?

2.1 Premessa

L'ampliamento negli ultimi decenni della sfera dei diritti connessi, direttamente o indirettamente, alla condizione delle donne nella società è sicuramente di grande rilevanza sociale e culturale ed in particolare le modifiche che, almeno in Europa, hanno riguardato il diritto del lavoro hanno avuto un forte impatto sulle organizzazioni e sulla cultura organizzativa dei diritti quotidiani. Per trattare il cambiamento culturale e simbolico associato alla costruzione sociale del genere nelle organizzazioni si propone una metafora - la cittadinanza di genere - per vedere come il genere possa assumere differenti connotazioni all'interno delle culture organizzative e originare una molteplicità di linee di azione.

Si è scelto il concetto di cittadinanza per il suo forte valore simbolico, come area di significati ereditati dalle generazioni che ci hanno preceduto. Storicamente questi significati hanno subito un processo di trasformazione e tale trasformazione è stata istituzionalizzata. Lo stesso è avvenuto per il genere. Inoltre la cittadinanza delinea il terreno comune a un dibattito più ampio che abbraccia le richieste di affermazione di una pluralità di diversità. Queste pongono un interessante paradosso per il concetto di cittadinanza che suggerisce un'identità comune, nel mentre che tanti cittadini ne sono esclusi o vogliono differenziarsi: cittadinanza è un segno di appartenenza, di "identità" più che di diversità ed è

fonte di ulteriori paradossi e ambiguità quando ci si interroga sulla presenza/assenza delle donne come titolari di cittadinanza.

Le pratiche sociali connesse alla cittadinanza hanno contribuito a cambiare il concetto di cittadinanza nel senso della tolleranza verso la diversità e l'ambiguità e, a sua volta, la legislazione sta accogliendo questi differimenti di significato nonché contribuisce attivamente a diffonderli tramite il suo carattere normativo. Così oggi non è azzardato parlare di “cittadinanza di genere” come diritto delle donne ad essere eguali e diverse e come diritto universale di tutte le persone ad uscire dalla trappola del genere.

2.2 La cittadinanza organizzativa

Negli studi organizzativi, a partire da Barnard (1938), va avanti una riflessione sulla partecipazione dei membri di un'organizzazione alla produzione di quel bene comune che è la vita organizzativa, la cultura del luogo in cui lavorano, il clima organizzativo, il benessere (o la sua mancanza), le condizioni materiali della sua produzione, la civiltà del luogo di lavoro. Il nucleo comune a queste riflessioni è che vi sia qualcosa di più dello scambio economico che regola la relazione individuo/organizzazione e che questo sia costituito da una “propensione a cooperare”, da un comportamento presociale, da un coinvolgimento organizzativo.

Il concetto di comportamento di cittadinanza organizzativa è stato proposto da Bateman e Organ (1983: 588):

“per indicare quei comportamenti e quei gesti utili all’organizzazione che non possono né venire imposti sulla base dei doveri di ruolo né indotti dalla garanzia di una ricompensa contrattuale. Il comportamento di cittadinanza organizzativa consiste nel contributo informale che i partecipanti possono decidere di dare o rifiutare senza tener conto di sanzioni o incentivi formali”.

La letteratura poi è andata avanti nella preoccupazione di sviluppare la misurazione di tale comportamento e di capirne la base motivazionale (Organ, 1990), mentre non ha sviluppato la relazione tra cultura organizzativa e cittadinanza organizzativa, né tanto meno è stata proposta una lettura di genere che colleghi la cultura organizzativa con la cultura di genere. Ciò è quanto ci siamo proposti di indagare empiricamente in questa ricerca.

Recentemente c'è stata una ripresa del concetto di cittadinanza organizzativa che ha dato luogo ad un acceso dibattito sul significato di questo concetto entro la retorica dei discorsi manageriali (Parker, 1997 e Hancock, 1997). Parker sostiene che il nuovo stile manageriale che fa uso di una retorica della "mission" aziendale, della "autonomia responsabile", che sostiene l'idea dell'auto-realizzazione per mezzo del lavoro e della carriera e che prefigura una forza lavoro "che canta la canzone aziendale e ne porta la cravatta" è costretto a riconoscere il legame di reciprocità che lega il management alla forza lavoro. Qualora si intenda far leva sulla affiliazione e l'identificazione - cioè sulla motivazione

piuttosto che sul controllo - e, metaforicamente trasformare il mansionario in una carta dei diritti, si finisce con l'usare il vocabolario dei diritti e dei doveri. La posizione di Parker è che la cittadinanza organizzativa costituisce il terreno discorsivo sul quale la colonizzazione delle menti e dei cuori dei dipendenti può essere tramutata in un allargamento della democrazia partecipativa e costituire quindi un boomerang verso il management costretto a rivedere i termini del contratto sociale fra le parti. A Parker risponde criticamente Hancock, il quale sostiene che il cosiddetto nuovo stile manageriale prefigura un ritorno al medioevo (al nuovo medioevo di cui ha parlato anche Minc, 1993) perché costruisce una cultura aziendale che sottolinea l'adesione individuale ad un mondo organizzativo etereo e sovraumano nel quale la stessa organizzazione è personificata simbolicamente con un benevolente, ma esigente signore feudale verso il quale si mostrano tutti i segni della lealtà e i simboli rituali di sottomissione. Il senso quindi è rovesciato: i dipendenti, in un'era post-solidale dove i legami tradizionali della solidarietà occupazionale, di classe o di gruppo primario sono dissolti, non sono cittadini bensì sudditi. Anche le loro organizzazioni di rappresentanza, infatti, non hanno saputo contrastare la retorica del "new style management" ed hanno perso credibilità. In quest'ultima ripresa del concetto di cittadinanza organizzativa - come fa notare Loveridge (1977)- si guarda più alle responsabilità dei dipendenti verso i datori di lavoro che alla responsabilità sociale delle imprese verso la comunità. Ciò

che è interessante notare è come la cittadinanza possa essere inserita in retoriche sia di partecipazione che di controllo.

Una riflessione ulteriore può suggerire l'opportunità di considerare fra i comportamenti che fanno parte della cittadinanza organizzativa anche comportamenti che esprimono la qualità della cittadinanza di genere entro un'organizzazione. Per valutare questa proposta è necessario chiedersi se e come la cittadinanza di genere possa entrare a far parte di una concezione di "virtù civica" e in quale senso l'imparzialità nei rapporti fra i sessi possa essere considerata tra i "comportamenti utili all'organizzazione". Al primo quesito è possibile rispondere per via intuitiva sostenendo che alla società civile oggi ripugna giustificare come "naturali" le disuguaglianze sociali e che la coscienza civile esprime una condanna della discriminazione; di conseguenza, fra le virtù, possiamo comprendere anche il comportamento tendente alla realizzazione dell'eguaglianza sostanziale. Graham (1986) aveva già sostenuto che la cittadinanza organizzativa comprendesse logicamente quei comportamenti che definiscono la virtù civica e che il concetto di cittadinanza implicasse un'obbligazione a partecipare in forme appropriate al governo del bene comune.

Se la beneficiaria dei comportamenti di cittadinanza organizzativa è l'organizzazione, occorre esplicitare che cosa è l'organizzazione e in cosa cooperano i cittadini organizzativi quando esprimono un impegno civile. E' evidente che se il termine "utile all'organizzazione" è sinonimo di "utile al management" è legittimo il sospetto di manipolazione e di tentativo di estorsione di maggiori contributi per

un guadagno unilaterale. Non vi è dubbio che le organizzazioni - in quanto persone giuridiche - abbiano compreso i benefici derivanti da un comportamento non discriminatorio o da un impegno nelle pari opportunità e, infatti, lo sviluppo storico dei programmi di azioni positive ha fatto leva proprio sulla immagine dell'impresa e sui benefici indiretti. Ciò che non si capirebbe è il perché semplici membri dell'organizzazione, i compagni di lavoro, dovrebbero impegnarsi in comportamenti tesi a riconoscere una cittadinanza di genere senza beneficiare in prima persona delle sue conseguenze. La proposta è di considerare il termine "utile all'organizzazione", facendo riferimento alla dimensione sociale della vita organizzativa, all'organizzazione come costruzione sociale di una sfera delimitata di società civile. La qualità della vita in questa sfera della nostra esistenza sociale è un bene comune prodotto da tutti quelli che vi partecipano e goduto - consumato - dagli stessi produttori. La volontà di cooperare ha allora per oggetto la costruzione sociale di un ambiente rispettoso della dignità umana e favorevole allo sviluppo delle caratteristiche umane delle persone e al loro benessere. L'equità dello scambio in rapporti di potere asimmetrici diviene allora una questione centrale, così come la responsabilità morale individuale per la produzione di quel bene comune che chiamiamo vita organizzativa. Di conseguenza partecipare - in veste di produttore e di beneficiario - a culture organizzative più o meno rispettose delle differenze (non solo di genere, ma di tutte le differenze) e più o meno impegnate nel rimediare alle disuguaglianze è significativo, sia per il singolo individuo, sia per la società che contiene organizzazioni più o meno

eque. In questo senso si può affermare che il modo in cui si pensa e si fa genere dentro un'organizzazione sia parte di un discorso civico e faccia parte del processo di civilizzazione. Ciò che socialmente è considerato equo nelle relazioni di genere è un prodotto storico delle istituzioni sociali e fra queste anche le organizzazioni.

Il concetto di equità è centrale anche per comprendere i comportamenti di cittadinanza organizzativa. Una delle principali conclusioni di questo filone di studi è stata che la disponibilità soggettiva verso questa classe di comportamenti dipende dalla percezione di equità di trattamento da parte dell'organizzazione. Questa disponibilità presuppone uno scambio sia economico che sociale che si basa su diverse idee di giustizia. Organ (1990) sostiene che mentre l'equità nello scambio economico presuppone la valutazione di uno specifico *quid* per un particolare *quo*, l'equità nello scambio sociale richiede obbligazioni diffuse, scarsamente definite in quanto alla loro natura, valore e definizione temporale dei benefici dati e ricevuti. Lo scambio sociale “esige solo il senso che la relazione sia basata sul riconoscimento vicendevole della “buona fede” reciproca” (Organ, 1990: 63). Lo scambio sociale presuppone fiducia, reciprocità, interdipendenza fra le parti, connessione.

L'equità nello scambio sociale con l'organizzazione comprende anche una valutazione del come le relazioni di genere sono costruite, a livello simbolico, nell'immaginario del maschile e del femminile e, a livello delle pratiche sociali, nelle relazioni fra

uomini e donne. Cioè una valutazione dell'ordine simbolico di genere entro una cultura occupazionale o organizzativa.

2.3 Cittadinanza di genere

Genere e cittadinanza hanno in comune molto più di quanto appare a prima vista. Entrambi sono costrutti simbolici, come suggeriscono Scott (1986) e Saraceno (1989), che contengono ambivalenze, tensioni e contraddizioni che si esprimono materialmente in pratiche contraddittorie: l'uguaglianza alla base delle pratiche di pari opportunità contrasta e contraddice la questione della disuguaglianza e della differenza - fra uomo e donna - e all'interno delle donne come all'interno degli uomini. L'individualismo contrasta i bisogni di solidarietà; il valore dell'indipendenza e dell'autonomia contrasta i bisogni di cura e quindi di dipendenza e di interdipendenza. Genere e cittadinanza sono simbolicamente intrecciati con la dicotomia del pubblico/privato: la donna è simbolo della sfera privata, della cura, dell'individualità, della differenza e della particolarità, l'uomo è simbolo del pubblico, del politico, dell'area dei diritti e della cittadinanza che omogeneizza. Allo stesso tempo, nelle pratiche della doppia presenza, nelle democrazie occidentali e nello stato sociale, le donne sono i soggetti principali delle forme di interdipendenza fra vita privata e pubblica (vedi le politiche sociali ridistribuite), tra istituzioni ed individui (vedi il lavoro di cura e di solidarietà) e tra erogatrici di lavoro di servizio ed utenti dello

stesso servizio. Ma anche le organizzazioni sono luoghi di produzione di una cultura della cittadinanza di genere e non sono luoghi che si limitano a riflettere la concezione della cittadinanza istituzionalizzata nella società.

L'ipotesi che abbiamo esplorato è che culture organizzative diverse contengano differenti concezioni di cittadinanza di genere e che queste culture esprimano una pluralità di concezioni di ciò che è "equo" nei rapporti fra i sessi. Abbiamo dunque considerato la cittadinanza principalmente come una pratica, cioè un modo di vita di persone che condividono lo stesso contesto storico, entro il quale contendono il significato di norme sociali e giuridiche e lottano per definire le identità collettive e individuali. La possibilità di costruire una pratica sociale di cittadinanza di genere potrebbe variare a seconda di come una cultura organizzativa costruisce l'idea di giustizia nei rapporti fra i sessi e di conseguenza si rapporta all'insieme delle norme giuridiche che vanno nel senso di garantire/imporre le pari opportunità per tradurle in politiche del personale, da una parte, e in cultura organizzativa, dall'altra. Detto in altri termini, le culture organizzative si differenziano a seconda del concetto di cittadinanza di genere che esprimono e che rendono possibile.

2.4 Cultura organizzativa e cittadinanza di genere

Il compito interpretativo di un discorso civico sulla cittadinanza di genere va nella direzione di rompere la tirannia del genere basata

sulla dicotomia e la gerarchizzazione e può divenire discorso di liberazione dal destino biologico sia per gli uomini che per le donne. In questo senso va nella direzione dell'in-differenziazione, ma non per negarla bensì per farla convergere entro una rete di in-differenziazioni plurime, ove il genere sia solo uno dei criteri della formazione dell'identità e della differenza.

La cittadinanza di genere nelle organizzazioni è la metafora che ci consente di teorizzare il legame tra genere e organizzazione nel modo seguente:

a) Cittadinanza di genere come universalità e come costruzione legale

In questa concezione della cittadinanza, come scrive ad esempio Dahrendorf (1974), essa è principalmente un'idea che trova la sua espressione nella legge, che produce un ordine sociale basato su legami non naturali bensì creati *ad hoc* dalla legge, che protegge i cittadini gli uni dagli altri e dagli esterni. In questo pensiero si esprime la concezione liberale che concepisce prima l'individuo e poi il cittadino come portatore di diritto e che esprime un'astratta dimensione dell'eguaglianza: cittadinanza è un diritto generalizzato, il cittadino non ha genere né sesso.

L'astratta universalità del diritto costituisce un testo particolare, e particolarmente significativo, tanto per quello che dice quanto per quello che tace: il processo di formazione storico-sociale di quei diritti, le loro origini in conflitti, contrapposizioni e lotte di più forti con più deboli. I cittadini hanno diritti in quanto individui cioè persone astratte, ma la loro vita quotidiana si svolge in quanto

membri di gruppi particolari entro un ordine sociale frammentato per classe, razza e genere. Il discorso dell'universalità e dei diritti fa tacere le narrative delle identità particolari, della storia e dei processi di formazione di situazioni di eguaglianza/diseguaglianza, ma contemporaneamente delimita e garantisce un'arena politica dove sfidare l'astratto principio di universalità.

Quando spostiamo questa metafora in campo organizzativo possiamo avere una cittadinanza organizzativa basata sulla definizione legale della cittadinanza. Il contratto di lavoro e gli accordi sindacali definiscono un'arena di obbligazioni consensualistiche fra i membri dell'organizzazione partecipanti ad un sistema che regola lo scambio economico e sociale.

Una definizione di cittadinanza organizzativa basata sull'astratta universalità dei diritti fonda uno spazio discorsivo dove può primeggiare la logica del diritto del lavoro e fondare, ad esempio, battaglie sociali basate sul principio della parità di salario a parità di condizione lavorativa. L'idea di giustizia sociale che viene così espressa è quella della salvaguardia delle posizioni contrattuali più deboli come la forza lavoro immigrata, le donne, i giovani. Ciò che questo discorso oscura nella vita organizzativa è l'effettiva partecipazione e l'esercizio dei diritti: coloro che sono svantaggiati in un sistema di classe sono anche praticamente incapaci di prendere parte ad un sistema di cittadinanza ed a rendere la cittadinanza sostanziale invece che formale.

Per quanto riguarda poi la cittadinanza di genere, il discorso dei diritti è il discorso dell'invito all'oblio della differenza e di ogni

differenza: i cittadini hanno diritti in quanto individui e la definizione legale di individuo trascende ogni particolarità: le donne non sono più donne, sono individui ed i rapporti fra uomo e donna sono regolati dalle stesse regole di convivenza sociale che regolano i rapporti fra uomo e uomo o fra donna e donna. Il problema della giustizia nei rapporti di genere non si pone perché il genere è secondario nella costituzione dell'individualità. Le donne possono costituire un gruppo sociale svantaggiato, ma la donna è una portatrice di diritti al pari dell'uomo, che poi non riesca ad esercitarli è un'altra questione. Così le donne che partecipano all'organizzazione sono individui con gli stessi diritti e doveri dei colleghi uomini e verranno valutate, premiate e quant'altro sulla base delle effettive prestazioni. Parteciperanno poi alla vita sociale e politica dell'organizzazione in base alla loro posizione nella scala del potere e del prestigio interno. La differenziazione sociale agirà all'interno dei gruppi - fra donne e donne e fra uomini e uomini - secondo una struttura di classe. L'agire specifico del genere nella segregazione occupazionale, nella marginalizzazione, nel potere discrezionale, nell'effettiva partecipazione politica non può trovare posto entro questo discorso che fonda la cittadinanza sull'individualità.

La differenza di genere viene negata o taciuta in nome dell'eguaglianza formale dei diritti ed il divieto di discriminazione è il simbolo dell'adesione culturale e della sensibilità alle problematiche del genere.

Una cultura organizzativa che si basa su questa concezione della differenza di genere, generalmente si astiene dall'assumere iniziative specifiche a favore delle diseguaglianze ed anche il divieto di discriminazione viene usato più come razionalizzazione dell'astensione dal fare che come un obiettivo da raggiungere. La non discriminazione è solo formale, mentre ad esempio le barriere invisibili non costituiscono un tema di discussione organizzativa, e la segregazione occupazionale è il "naturale" prodotto dell'ineguale distribuzione sociale di capitale umano. L'organizzazione viene pensata come **neutra e neutrale**, essa si limita a riflettere i rapporti di genere che esistono nella società.

Nel questionario abbiamo declinato la concezione di cittadinanza di genere come universalità e negazione delle differenze secondo tre sfumature dello stesso discorso:

- l'affermazione semplice che l'organizzazione non fa differenze;
- l'affermazione che non fa differenze in relazione ad un criterio di meritocrazia;
- l'affermazione secondo la quale il non fare differenze si incarna in un unico modello culturale – quello maschile – che viene richiesto indistintamente a uomini e donne.

b) *Cittadinanza di genere come valorizzazione della differenza.*

Questo modello attribuisce un'attenzione prioritaria alla costruzione della vita comune per mezzo della partecipazione

politica attiva. La cittadinanza è un modo di essere sociale ed il cittadino è il prodotto di un processo di partecipazione entro una comunità. La concezione della cittadinanza di Walzer (1983), ad esempio, assume una comunità di valori condivisi, nella quale i cittadini condividono una cultura e sono determinati a continuare a farne parte, in quanto la comunità in se stessa è il bene più importante che viene usufruito. La comunità e il senso di una vita comune sono il cemento di tradizioni, convenzioni ed aspettative che fondano la condivisione di esperienze e valori sui quali tutti sono tendenzialmente d'accordo. Ciò che viene taciuto in questo discorso è il fatto che non tutti attribuiscono lo stesso valore alle stesse tradizioni, che una categoria universale come "la gente" è composta da una diversità di componenti che vivono diversamente la stessa esperienza comune e che le tradizioni possono essere messe in discussione, criticate e costituire un campo di battaglia di argomentazioni contrastanti. Si presume cioè che la comunità di cui si parla sia esclusivamente una comunità legittimata, una cioè nella quale tutti i membri siano egualmente impegnati a continuare e preservare i suoi valori dominanti.

La cittadinanza organizzativa in analogia ad una concezione di partecipazione attiva è quasi sinonimo di cultura organizzativa: i membri di un'organizzazione sono tali in quanto partecipano ad una comunità di significati che sono formati storicamente dall'incontro di sensibilità ed intuizioni anche diverse.

Cittadinanza di genere entro questa concezione di democrazia organizzativa è il riconoscimento della diversità dei tipi umani entro quella comunità legittimata.

La segregazione occupazionale è il risultato di modalità diverse di partecipazione alla formazione dell'organizzazione come bene comune fra uomini e donne. La differenza di genere pertanto non appare più in questa concezione come attribuzione di alterità, differenza da, destino sociale conseguente da un destino biologico come nella precedente concezione, bensì il corpo femminile diventa risorsa, possibilità di accedere ad orizzonti preclusi al maschile. Lo specifico femminile diventa risorsa per l'organizzazione e questa si prepara ad elaborare specifiche politiche di gestione delle risorse umane femminili. La definizione in positivo della femminilità si traduce allora in una tensione verso una sostanziale eguaglianza, nella teoria come nelle pratiche. Questa concezione ha dato luogo principalmente a culture organizzative circoscritte, come nei comitati o nelle consulte per le azioni positive entro le grandi organizzazioni, oppure all'organizzazione delle donne entro i sindacati, oppure a specifiche culture di organizzazioni femministe. In molte organizzazioni possiamo ritrovare un nucleo culturale, più o meno diffuso, che concepisce il femminile come specifica risorsa ed attribuisce alle donne abilità particolari in quanto donne. Tali culture organizzative saranno caratterizzate da un atteggiamento **proattivo** per il raggiungimento della cittadinanza di genere a partire dal

riconoscimento della **differenza** e della tensione verso il raggiungimento dell'eguaglianza sostanziale.

Nel questionario abbiamo declinato questa concezione traducendo un atteggiamento proattivo dell'organizzazione secondo tre modalità:

- la differenza come valore: “l'organizzazione considera la diversità tra uomini e donne come un valore, attribuendo differenti ruoli organizzativi in base alle loro specificità”;
- la differenza entro un'ottica di parità: “l'organizzazione offre supporto alle donne per favorire il loro accesso a tutte le posizioni e i ruoli organizzativi”;
- la differenza in un'ottica di genere: “l'organizzazione promuove politiche aziendali per superare i tradizionali modelli di divisione del lavoro tra uomini e donne”.

In una data cultura organizzativa la cittadinanza di genere costituirà dunque quel terreno discorsivo dove si confrontano diverse interpretazioni e dove diverse identità collettive lottano non solo per definire i contenuti, ma anche i contesti materiali - le circostanze, i gruppi e le idee - che li producono. Ne deriva che ogni organizzazione produce il suo testo sulla cittadinanza di genere in quella organizzazione, su quanto venga ritenuto equo nelle relazioni fra donne e uomini e come venga socialmente costruito l'universo simbolico del maschile e del femminile. Una cultura organizzativa può dunque essere caratterizzata da un senso di neutralità o di proattività verso il conseguimento di una

cittadinanza di genere ed un impegno collettivo per perseguirla: in questa ricerca ci si è posti l'obiettivo di andare a verificare empiricamente se vi fosse o meno una relazione tra i valori fondanti la cultura organizzativa e quelli fondanti una cittadinanza di genere. In altri termini, ci si chiede se le organizzazioni elaborano e trasmettono collettivamente una propria cittadinanza di genere o se si limitano a raggruppare individui portatori di diverse concezioni di genere. Questo interrogativo è rilevante per l'intervento nelle organizzazioni perché implica che, se la cittadinanza di genere è parte integrante della cultura organizzativa, i piani di azioni positive o di management della diversità avranno maggiori possibilità di successo se supportati da una cultura proattiva; viceversa che, per agire in tali termini all'interno di una cultura organizzativa neutra e neutrale, occorrerà intervenire dapprima per un cambiamento culturale se non si vogliono vanificare i piani d'intervento specifici per la parità e la valorizzazione delle differenze.

La tabella 2.1 riassume sinteticamente il modo in cui la concezione di cittadinanza di genere viene messa in relazione con il modo – reattivo o proattivo – che l'organizzazione può assumere nei confronti del genere ed il modo in cui nel questionario le diverse affermazioni sulla concezione del genere sono state sottoposte ad analisi empirica. L'ipotesi che la ricerca si proponeva di verificare era il legame tra tipologia di cultura organizzativa e di cittadinanza di genere.

CONCEZIONE DI ORGANIZZAZIONE:	CITTADINANZA DI GENERE	Proxy nel questionario L'organizzazione...
Neutra e neutrale	come negazione delle differenze	non fa differenze tra i dipendenti uomini e donne
Neutra e neutrale	come negazione delle differenze	valorizza chi più investe nell'azienda in termini di tempo e di coinvolgimento personale, a prescindere dal fatto che sia uomo o donna
Neutra e neutrale	come negazione delle differenze	richiede alle donne di adeguarsi a modelli maschili
Proattiva per il raggiungimento della cittadinanza come partecipazione	come tensione verso una sostanziale eguaglianza	considera la diversità tra uomini e donne come un valore, attribuendo differenti ruoli organizzativi in base alle loro specificità
Proattiva	come tensione verso una sostanziale eguaglianza	offre supporto alle donne per favorire il loro accesso a tutte le posizioni e i ruoli organizzativi
Proattiva	come tensione verso una sostanziale eguaglianza	promuove politiche aziendali per superare i tradizionali modelli di divisione del lavoro tra uomini e donne

Fig. 2.1 Concezioni di organizzazione e cittadinanza e relative formulazioni di cittadinanza di genere

3. Cultura organizzativa e cittadinanza di genere in quattro organizzazioni

La fase di ricerca prevista dal progetto Equal Gelso - Genere, Lavoro e Segregazione Occupazionale, si è svolta presso quattro organizzazioni nel territorio della provincia di Trento, tre delle quali appartenenti alla Pubblica Amministrazione e la quarta al settore cooperativo.

Il questionario somministrato aveva lo scopo di delineare una “fotografia” dell’identità culturale e di genere di ciascuna organizzazione e dell’opportunità di conciliare tempi personali e tempi di lavoro. In particolare, dunque, si è trattato di definire le caratteristiche culturali di ciascuna organizzazione e di individuare le relazioni fra queste e le condizioni lavorative dei rispondenti. Sono stati raccolti, complessivamente, i dati da 505 rispondenti, suddivisi secondo le organizzazioni come da Figura 3.1. La suddivisione complessiva per sesso è presentata nella Figura 3.2; la suddivisione per classi di età è presentata nella Figura 3.3.

I dati raccolti nelle tre organizzazioni appartenenti alla P.A. consentono di aggregare le risposte secondo le appartenenze ai diversi servizi, sicché l’analisi terrà conto anche di queste differenze.

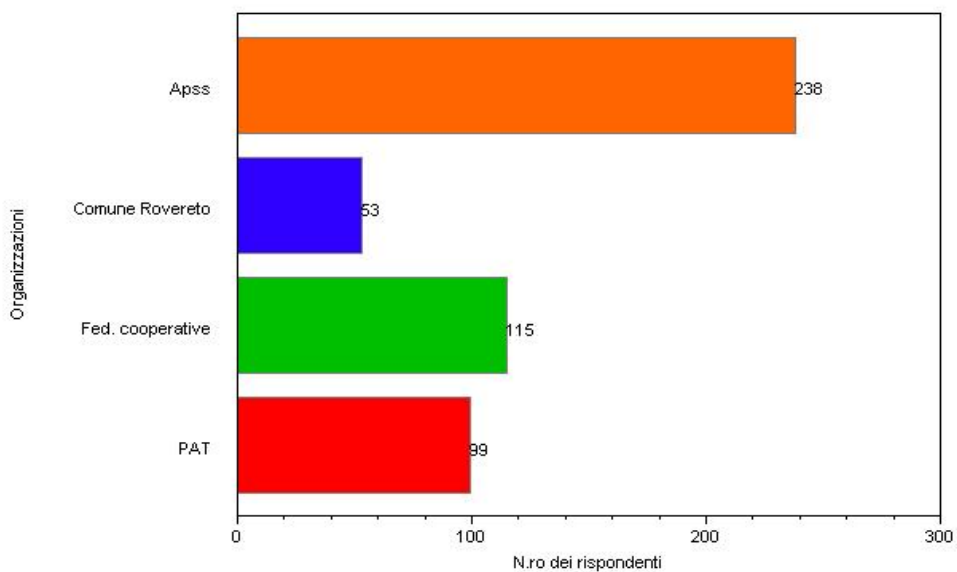


Fig. 3.1 I questionari raccolti

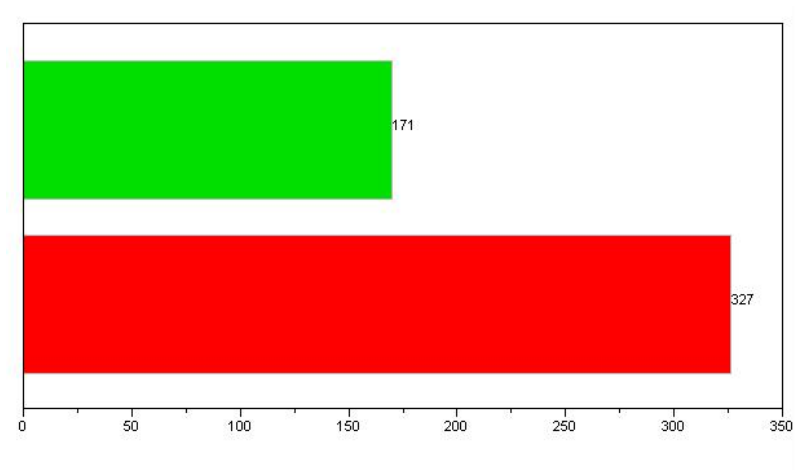


Fig. 3.2 I rispondenti per sesso

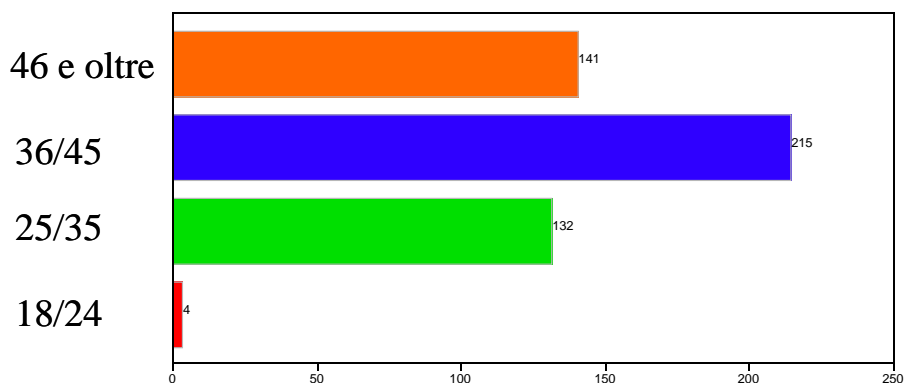


Fig. 3.3 I rispondenti per età

3.1 I tratti culturali che caratterizzano le quattro organizzazioni

In primo luogo le risposte al questionario forniscono informazioni circa alcuni tratti della cultura organizzativa. Queste informazioni si basano su un criterio di classificazione che distingue gli orientamenti culturali secondo due categorie: l'**orientamento alla conformità** e l'**orientamento al coinvolgimento**. Il primo di questi è tipico delle organizzazioni tradizionali, le burocrazie come si presentano sia nelle pubbliche amministrazioni sia nelle imprese private, ed è caratterizzato da sistemi di regolazione formali, dalla procedurizzazione delle attività e dal controllo dei comportamenti. Il secondo è una caratteristica delle organizzazioni innovative e promuove sistemi di regolazione dei comportamenti affidati al coinvolgimento attraverso rapporti di fiducia e di lealtà, attenzione al senso d'appartenenza e alla valorizzazione delle persone (*empowerment*).

I risultati dell'analisi consentono di misurare i tratti culturali e di individuare la posizione di ciascuna organizzazione, che è rappresentata in uno spazio logico definito dalle due dimensioni, quella che misura l'orientamento al coinvolgimento (sulle ordinate) e quella che misura l'orientamento alla conformità (sulle ascisse).

La figura 3.4 mostra la posizione delle quattro organizzazioni analizzate e ne consente il confronto con altre degli stessi settori. Come si vede il settore di appartenenza contribuisce a definire le posizioni, ma nell'ambito dello stesso settore ci sono differenze a volte molto rilevanti.

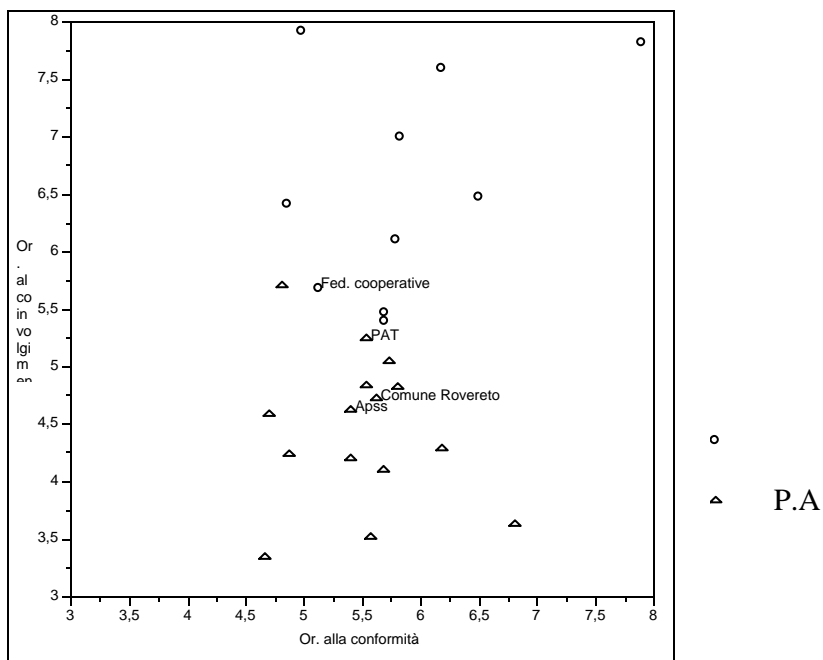


Fig. 3.4 La mappa della cultura

Le due dimensioni che determinano la formazione della mappa della cultura forniscono informazioni di estrema sintesi riguardo alle caratteristiche culturali delle organizzazioni. La loro misura è determinata dalla composizione di dimensioni più analitiche, misurate mediante le risposte alle domande del questionario. Le dimensioni del coinvolgimento sono le seguenti: fiducia, lealtà, identità ed *empowerment*. Le dimensioni della conformità sono le seguenti: procedure, controllo, sorveglianza.

Le Figure 3.5 e la Tabella 3.1 mostrano la posizione delle organizzazioni analizzate per le sette dimensioni.

Ogni spezzata individua sulla scala il peso di ciascuna dimensione: ciò consente l'esame comparativo fra le diverse organizzazioni e, attraverso il profilo che ne deriva, mette in luce eventuali linee di tendenza tipiche. Mentre la struttura delle spezzate è pressoché coincidente in APSS e Comune di Rovereto; PAT evidenzia livelli più elevati di fiducia, di lealtà e di *empowerment*. La spezzata che definisce la Federazione Trentina della Cooperazione segue un andamento analogo a quello di APSS e Comune di Rovereto.

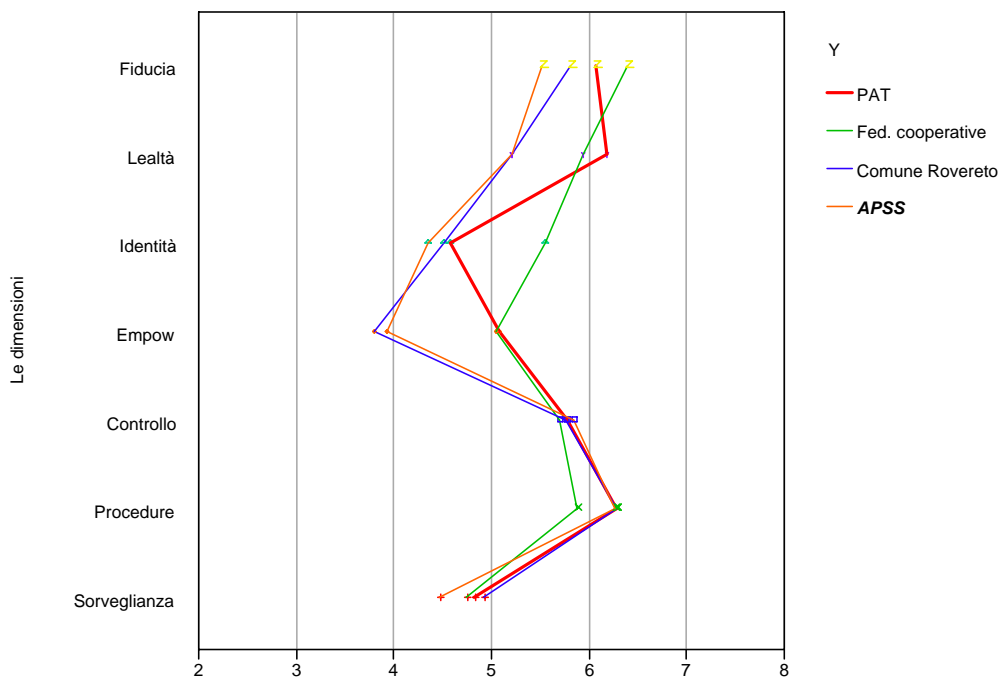


Fig. 3.5 Le dimensioni della cultura

Le dimensioni	Apss	C. di Rovereto	Fed. Cooperative	PAT
Fiducia	5,5	5,8	6,4	6,1
Lealtà	5,2	5,2	5,8	6,2
Identità	4,4	4,5	5,6	4,6
Empowerment	3,9	3,8	5,1	5,1
Controllo	5,8	5,7	5,6	5,8
Sorveglianza	4,5	4,9	4,5	4,8
Procedure	6,3	6,3	5,8	6,3

Per gli obiettivi della presente ricerca non è necessario scendere nei dettagli dell'analisi dei dati: ciò che interessa evidenziare è il fatto che queste dimensioni, o codici della cultura organizzativa, assumono la funzione di strumenti di governo operanti quando il loro peso è, approssimativamente, intorno al valore di sei o superiore. Questo criterio d'interpretazione ci può aiutare a capire quali siano gli strumenti di gestione prevalenti presenti nelle diverse organizzazioni, così come sono percepiti dal personale che ha risposto al questionario.

3.2 La significatività delle differenze

Le misure appena esaminate sono dati aggregati, valori medi. Per dare il giusto peso alle differenze fra le organizzazioni è opportuno valutare se queste differenze siano statisticamente significative, vale a dire se i valori medi siano espressione di punteggi individuali fra loro molto differenziati o se siano fra loro ravvicinati: in questo secondo caso il valore medio può essere considerato rappresentativo dell'insieme delle posizioni espresse.

La tecnica dell'analisi della varianza (ANOVA) offre una risposta a questo dubbio. Qui l'analisi rivela differenze significative fra le organizzazioni per tutte le dimensioni misurate, ad esclusione del controllo; del resto anche le altre dimensioni della conformità (procedure e sorveglianza) mostrano differenze meno accentuate rispetto a quelle esistenti fra le dimensioni del coinvolgimento. Le differenze più significative, dal punto di vista statistico sono dunque

quelle che riguardano le dimensioni del coinvolgimento. In definitiva, pur non essendo molto accentuate le differenze relative alla cultura del coinvolgimento, mettono in luce la presenza di orientamenti culturali tali da caratterizzare in modo diverso le quattro organizzazioni e in particolare la Federazione Trentina della Cooperazione e PAT rispetto a Comune di Rovereto e APSS.

3.3 Il profilo culturale delle singole organizzazioni

Prendiamo ora in considerazione le singole organizzazioni e il profilo culturale di ciascuna di esse. In generale prevalgono valori relativamente bassi su tutte le dimensioni (per lo più inferiori al 6, o al massimo intorno al 6); ciò segnala la presenza di tratti culturali non particolarmente marcati.

1. La **Federazione Trentina della Cooperazione** esprime, sulle diverse dimensioni, posizioni relativamente più equilibrate (ravvicinate), esclusa la sorveglianza, che tocca uno dei valori più bassi. Complessivamente i tratti culturali non sono tali da caratterizzare in modo marcato l'organizzazione.
2. La **Provincia Autonoma di Trento** è, fra le tre strutture della P.A., quella che evidenzia gradi di identità e di lealtà più elevati e un livello di *empowerment* relativamente più alto,

mentre per quanto riguarda le altre dimensioni è allineata alle altre.

3. Il **Comune di Rovereto** evidenzia un valore superiore al 6 solo per la dimensione procedure e valori vicini al sei per la dimensione controllo e per la dimensione fiducia. Le altre dimensioni sono molto più basse, in particolare *empowerment*, che esprime un livello decisamente insufficiente.
4. L'**APSS** evidenzia un profilo molto simile a quello del Comune di Rovereto: le dimensioni della conformità fanno sentire la loro presenza, sia pure in forma non molto rilevante, mentre le dimensioni del coinvolgimento non fanno sentire il loro effetto.

3.4 Le differenze fra i servizi

Consideriamo ora le differenze all'interno delle singole organizzazioni per le quali è possibile distinguere i diversi servizi.

La **Provincia Autonoma di Trento** (Figura 3.6) - Quanto ai tre servizi vanno segnalate alcune differenze: il servizio Politiche Sociali si distingue dagli altri due per un più elevato livello di fiducia e per un minor livello di conformità.

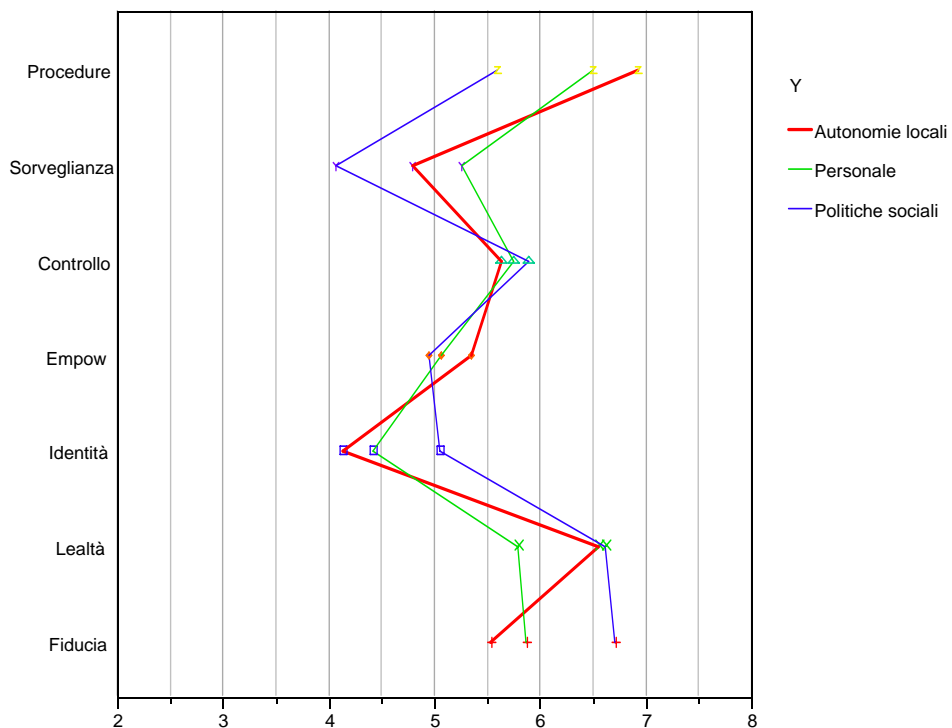


Fig. 3.6 Le dimensioni nei servizi PAT

Il **Comune di Rovereto** (Figura 3.7) - Nel comune di Rovereto vi è una differenza significativa riguardo al livello di fiducia, che nel servizio Affari Generali è molto più basso. Per il resto, pur restando i valori di questo servizio un po' più bassi, non emergono differenze statisticamente significative.

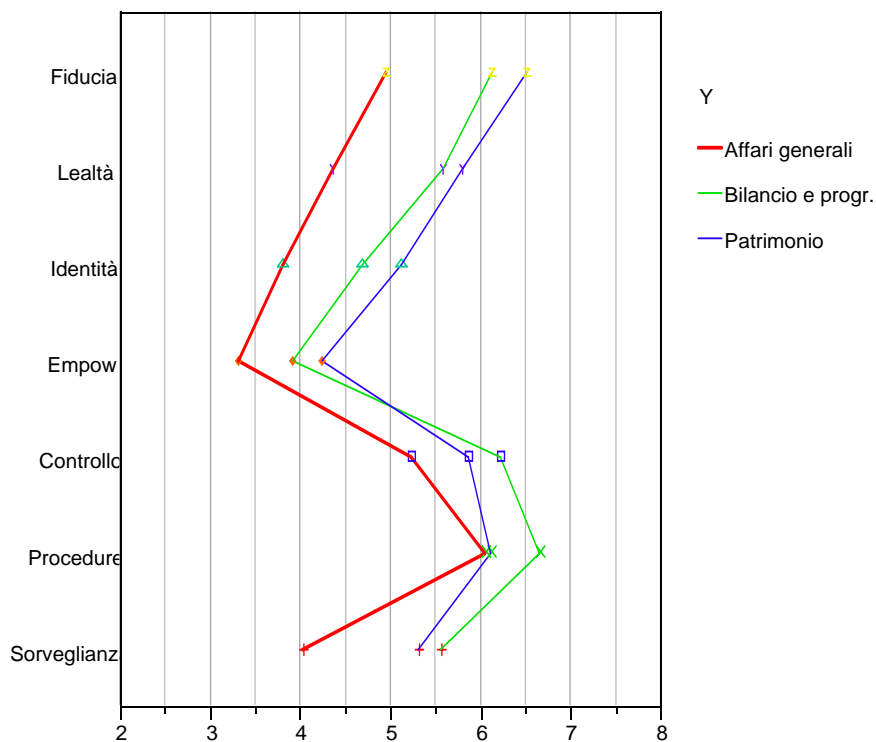


Fig. 3.7 Le dimensioni nei servizi Comune di Rovereto

L'APSS (Figura 3.8) – Non si evidenziano differenze significative fra i sette servizi considerati, se non per fiducia, dove Medicina fisica Pergine e U. O. Medicina II manifestano livelli medi molto bassi (inferiori a 4).

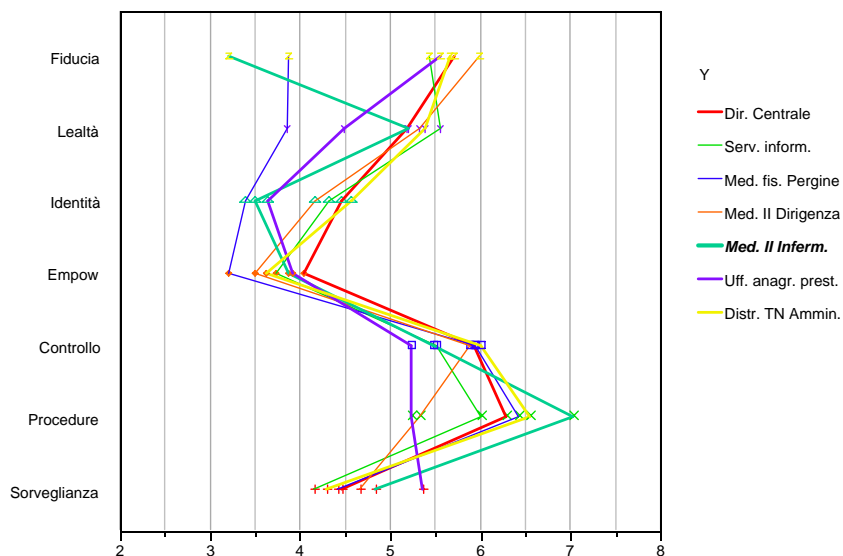


Fig. 3.8 Le dimensioni nei servizi APSS

3.5 Sesso ed età non fanno la differenza

Le analisi sulle dimensioni del monitoraggio per rilevare eventuali differenze basate su criteri anagrafici non mostrano differenze in relazione al sesso. La stessa analisi, riferita alle singole organizzazioni, evidenzia:

- nessuna differenza significativa in APSS per quasi tutte le dimensioni, tranne per lealtà, dove il livello di lealtà percepito dalle rispondenti femmine è significativamente più basso (4.9 contro 5.7);
- nessuna differenza significativa in PAT, per tutte le dimensioni;

- nessuna differenza significativa nel Comune di Rovereto, per tutte le dimensioni;
- nessuna differenza significativa nella Federazione Trentina della Cooperazione, tranne che per le procedure, dove il livello di procedurizzazione è avvertito dalle rispondenti femmine significativamente più alto (6.3 contro 5.2);

Per quanto riguarda le classi di età, l'unica differenza significativa riguarda il modo di percepire le procedure che le poche persone di età più giovane considerano molto rigide.

3.6 Gli orientamenti culturali emersi

In sintesi, riguardo agli orientamenti culturali generali emersi, non si segnala per nessuna organizzazione la presenza di una cultura “forte”. I valori sulle due dimensioni fondamentali, l'orientamento alla conformità e l'orientamento al coinvolgimento, sono più ravvicinati sulla prima dimensione (minimo di 5,41 per l'APSS e massimo di 5,62 per il Comune di Rovereto) e un poco più differenziati sulla dimensione del coinvolgimento (minimo di 4,62 per l'APSS e massimo di 5,65 per la Federazione Trentina della Cooperazione). In particolare il fatto di non superare il valore 6 sulla dimensione del coinvolgimento da parte di nessuna delle quattro organizzazioni lascia intravedere l'assenza di caratteristiche culturali tali da influenzare in modo significativo le politiche di cittadinanza di genere.

3.7 Cultura di genere: l'orientamento delle organizzazioni circa la differenza fra uomini e donne

Uno dei principali obiettivi della ricerca era verificare l'esistenza di connessioni fra la cultura organizzativa e la cittadinanza di genere, per rilevare quanto questi due aspetti che accompagnano le esperienze lavorative nel mondo delle organizzazioni possano essere considerati in un rapporto di interdipendenza e, eventualmente, come sia possibile agire su di essi. Lo strumento utilizzato per raccogliere i dati, il questionario, consente di rilevare le correlazioni statistiche fra le risposte, ma non offre prove definitive circa eventuali relazioni condizionali tra i fenomeni analizzati. In ogni caso già le correlazioni statistiche, qualora riscontrate, possono essere considerate indizi interessanti su cui riflettere per ulteriori approfondimenti.

3.8 La cittadinanza di genere

Come per la cultura organizzativa anche per la cittadinanza di genere consideriamo due polarità che costituiscono le due variabili fondamentali di riferimento. Per un verso vi è la cittadinanza di genere intesa come orientamento neutro e neutrale, per cui si guarda alla parità come a un dato sancito dal diritto. L'analisi si propone di rilevare la presenza o l'assenza di questo orientamento nelle organizzazioni di appartenenza dei rispondenti. Per altro verso la cittadinanza di genere è intesa come una risorsa specifica, dove la

diversità è riconosciuta e valorizzata. Anche in questo caso l'obiettivo è di rilevarne la presenza o l'assenza in base alle percezioni dei rispondenti. Come indicato nel capitolo precedente, queste variabili sono rilevate mediante alcuni *item* del questionario e, in particolare, tre tendenti a caratterizzare in forme diverse l'orientamento neutro e neutrale e altri tre tendenti a caratterizzare l'orientamento proattivo (cfr. *supra*, cap. II).

Per visualizzare in forma sintetica il modo in cui, nelle organizzazioni analizzate, si configura la cultura di genere è utile la Figura 3.9 che mostra, attraverso quattro spezzate, il grado (medio) di accordo dei rispondenti rispetto ai sei *item*.

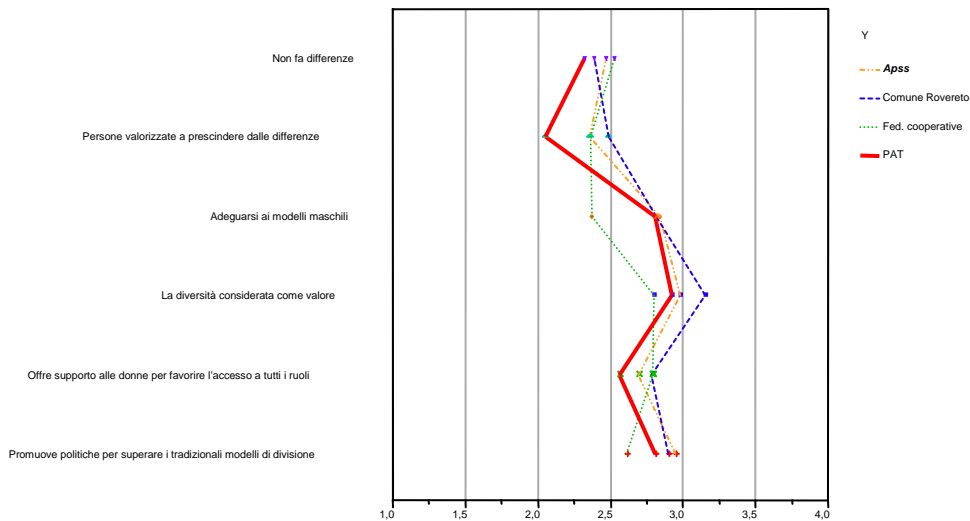


Fig. 3.9 Cultura di genere

Le posizioni non sono molto differenziate: oscillano fra il parziale accordo e il parziale disaccordo. Solo per due casi si delineano

posizioni decise di parziale accordo rispetto al non fare differenze fra uomini e donne (PAT) e di parziale disaccordo rispetto alla valorizzazione di modelli maschili (Comune di Rovereto). Non sembra dunque emergere, in nessuna delle organizzazioni, un orientamento prevalente verso la cittadinanza di genere. La distribuzione delle risposte mostra un leggero spostamento delle spezzate verso l'accordo nella parte superiore, vale a dire per gli *item* che indicano posizioni neutre e neutrali: sembra dunque prevalere, sia pure in modo non accentuato, l'idea della cittadinanza di genere come costruzione legale, secondo il principio universale dell'eguaglianza. Solo nel caso della Federazione Trentina della Cooperazione sembra avere un certo peso la proposta del modello maschile come criterio cui adeguarsi.

I valori medi rilevati nelle quattro organizzazioni circa la cultura che valorizza le differenze (orientamento proattivo), con distanze fra loro inferiori al mezzo punto, segnalano la minore incidenza di questo orientamento, anche se le dichiarazioni riguardo agli *item* che lo misurano non sono (in media) di disaccordo totale, ma soltanto di disaccordo parziale.

Se la cultura rappresenta il modo in cui entro una determinata comunità si guarda alle cose, e se il grado di caratterizzazione di una cultura, la sua forza, dipende dal grado di consenso verso certi orientamenti piuttosto che verso altri, allora anche nel caso della cultura di genere non rileviamo, nelle quattro comunità organizzative analizzate, orientamenti prevalenti in modo deciso. Così come per i tratti culturali generali, anche per la cultura di genere rileviamo

“segnali deboli”, un maggiore spostamento verso l’asse della legalità neutrale, ma di lieve entità rispetto all’asse della valorizzazione delle differenze.

3.9 Tratti culturali e cittadinanza di genere

Per apprezzare le caratteristiche culturali delle organizzazioni e il loro orientamento verso la cittadinanza di genere è utile considerare le correlazioni emerse dall’analisi. Occorre subito precisare che, dato il numero ridotto di organizzazioni e le differenze non molto rilevanti fra queste, sia per quanto riguarda gli orientamenti culturali generali, sia riguardo agli orientamenti verso la cittadinanza di genere, non ci si possono aspettare indicazioni significative in termini di dati aggregati, che pure sarebbe più opportuno considerare quando si analizzano fenomeni culturali. D’altra parte, poiché la cultura può essere considerata sia dal punto di vista oggettivo, come caratteristica di una comunità organizzativa, sia dal punto di vista soggettivo, come modo di guardare alla realtà da parte delle singole persone, anche l’analisi dei dati individuali può suggerire qualche considerazione interessante circa le connessioni fra cultura organizzativa e cittadinanza di genere. Il modo di percepire i fatti e di attribuire significati può cambiare da individuo a individuo: ciò che ci interessa rilevare è, riguardo alle percezioni individuali dei tratti culturali e della cultura di genere, se emergono regolarità e linee di tendenza, tali da offrire qualche spunto di riflessione e di approfondimento.

Per verificare queste ipotesi prendiamo in considerazione le correlazioni dei dati, a livello individuale. Le variabili relative alla percezione dei tratti culturali sono misurate come orientamento alla conformità e come orientamento al coinvolgimento. Le variabili relative alla cultura di genere sono misurate attraverso il grado di accordo di ciascuno verso i tre *item* che indicano orientamento neutro e neutrale e verso i tre *item* che indicano orientamento proattivo . Prenderemo in considerazione soltanto quelle relazioni fra queste variabili che hanno evidenziato differenze statisticamente significative. L'orientamento alla conformità non mostra particolari connessioni con nessuna delle dimensioni culturali che descrivono la cittadinanza di genere. La cultura della conformità sembra ignorare del tutto la questione della cittadinanza di genere, sia sul fronte della neutralità sia sul fronte della proattività: si tratta di variabili fra loro indipendenti. Se la cultura della conformità è sinonimo di burocrazia, allora si può dire che questa si manifesta nella tipica forma impersonale: non è certo attenta a valorizzare la cittadinanza come differenza, ma non è neppure espressione chiara del riconoscimento di diritti astratti; è del tutto indifferente.

La cultura del coinvolgimento evidenzia, invece, una relazione più articolata e degna d'attenzione, nei suoi rapporti con la cultura della cittadinanza di genere.

Le correlazioni più significative fra l'orientamento al coinvolgimento e le variabili di cittadinanza riguardano sia la valorizzazione delle persone a prescindere dalle differenze di genere, sia la promozione di politiche per superare la tradizionale divisione. Come si vede dalle

figure 3.10 e 3.11¹, entrambe le politiche di cittadinanza di genere sono percepite con maggiore intensità dalle persone che avvertono nella loro organizzazione un più elevato orientamento al coinvolgimento.

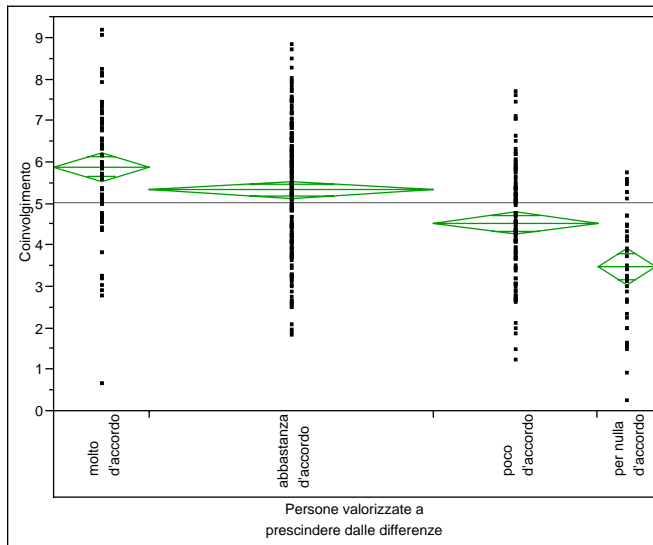


Fig. 3.10 Persone valorizzate a prescindere dalle differenze

¹ Per una lettura appropriata dei grafici, occorre tener conto che i valori medi sulle ordinate sono indicati dalla diagonale orizzontale del rombo, relativa alle risposte raggruppate secondo i gradi diversi di accordo o disaccordo. L'altezza del rombo rappresentata dalla sua diagonale verticale, indica il grado di probabilità del valore medio, in funzione del numero complessivo di rispondenti e del grado di accordo delle risposte. La distribuzione in verticale dei punti rappresenta la posizione delle risposte di ciascun rispondente in ciascuno dei quattro raggruppamenti.

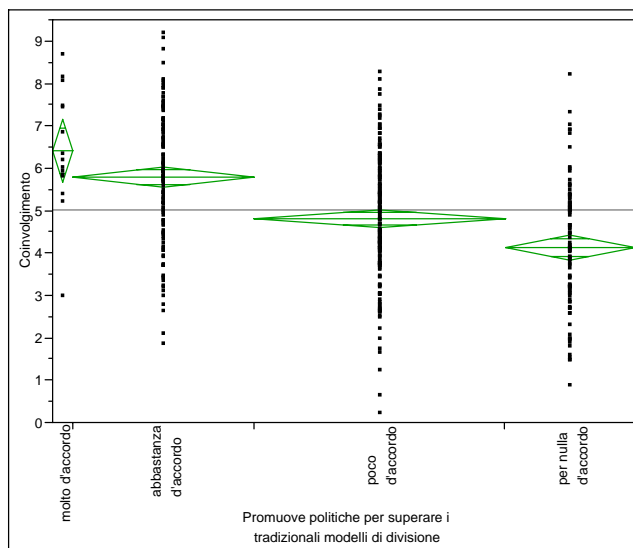


Fig. 3.11 Promuove politiche per superare i tradizionali modelli di divisione.

Queste due evidenze segnalano una sorta di contraddizione rispetto al modello testato: da un lato il coinvolgimento sembra accompagnarsi a politiche neutre e neutrali rispetto alla cittadinanza di genere, d'altro lato sembra invece manifestare connessioni con politiche proattive. La presenza di questa circostanza, se non proprio contraddittoria, almeno non del tutto coerente con le ipotesi inizialmente formulate circa la diversità sostanziale fra gli orientamenti neutrali e quelli proattivi, è un segno di quelle linee non chiaramente definite, almeno presso le organizzazioni analizzate, verso la gestione sia della cultura organizzativa, sia della cittadinanza di genere.

D'altra parte è anche importante sottolineare che la correlazione fra l'orientamento al coinvolgimento e la valorizzazione a prescindere dalle differenze di genere è l'unica che lega quel tipo di cultura e la cittadinanza di genere. Non vi è invece alcuna relazione fra l'orientamento al coinvolgimento e le altre due manifestazioni di neutralità verso le differenze di genere. Al contrario lo stesso orientamento al coinvolgimento risulta in correlazione positiva statisticamente accettabile con le altre due manifestazioni di proattività nella cultura di genere, come mostrano le Figure 3.12 e 3.13. Le differenze nel modo di percepire l'orientamento al coinvolgimento fra le persone che manifestano diversi gradi di accordo verso le politiche di cittadinanza di genere non sono molto accentuate, ma sono significativamente diverse.

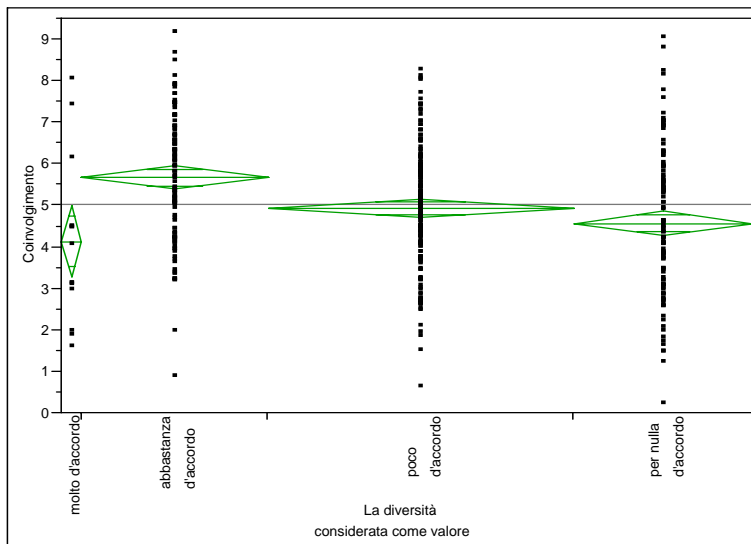


Fig. 3.12 La diversità come valore

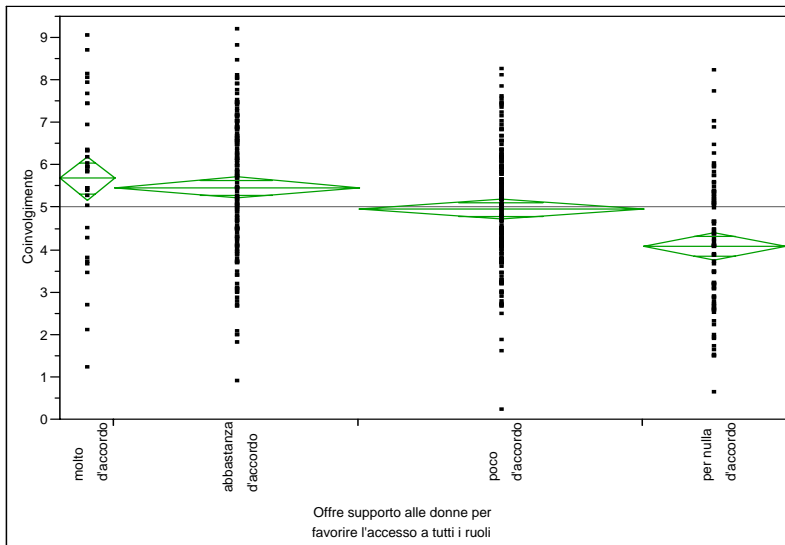


Fig. 3.13 Supporto alle donne

In assenza di dati provenienti da altri lavori che abbiano esplorato il tema della cultura organizzativa collegato alla cittadinanza di genere, possiamo dunque assumere questi indizi come suggerimenti per una prima riflessione. Se consideriamo l'orientamento alla conformità come una manifestazione di cultura, in quanto tesa a concepire l'organizzazione come un meccanismo (la macchina burocratica), sembra evidente che sia ben lontana da questa concezione l'idea della comunità e, quindi, l'idea di cittadinanza, anche nella sua forma astratta della parità dei diritti. Non che questa venga negata; semplicemente viene ignorata. E ciò traspare dalla percezione delle persone. Ben diverse caratteristiche sono insite nella cultura del coinvolgimento: coinvolgimento significa riconoscimento delle persone, valorizzazione, promozione di rapporti di fiducia e del senso

di appartenenza e di identità. Ora, per quanto questi tratti si rivelino poco presenti nelle organizzazioni qui studiate, le persone che ne percepiscono qualche presenza sono, tendenzialmente, anche quelle che percepiscono segnali di riconoscimento della cittadinanza di genere e di valorizzazione delle differenze. La stessa percezione di essere valorizzate a prescindere dalle differenze di genere, per quanto espressione di orientamento alla neutralità rispetto alla cittadinanza di genere, può essere considerata, in questo contesto, come indice di una presenza culturale significativa di riconoscimento del diritto di cittadinanza.

Gli indizi appena segnalati sembrano ulteriormente confermati dalle risposte date ad altri *item* relativi alle politiche di gestione delle differenze di genere. Alla domanda circa “l’orientamento della sua organizzazione rispetto alla conciliazione tra tempi familiari e tempi di lavoro” le risposte si distribuiscono in modo significativamente diverso fra coloro che manifestano diversi modi di percepire la cultura del coinvolgimento. Come mostra la Figura 3.14, chi risponde dicendo che la propria organizzazione lo considera un problema privato percepisce anche, mediamente, un livello di coinvolgimento piuttosto basso, mentre sia chi risponde che vi è attenzione per i problemi femminili, sia chi risponde che vi è attenzione per i problemi sia femminili sia maschili, percepisce gradi più elevati di coinvolgimento.

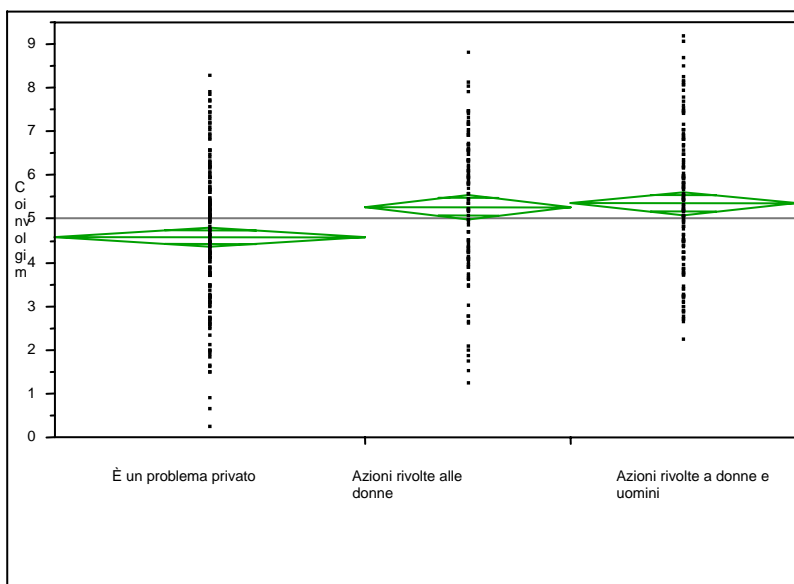


Fig. 3.14 Conciliazione fra tempi familiari e di lavoro

E ancora, alla domanda circa “quale delle seguenti affermazioni descrive meglio il modello organizzativo dominante nella sua organizzazione”, chi risponde che “richiede a tutti i dipendenti un forte coinvolgimento in termini di tempo ed energia, ponendo rigidi vincoli alla vita personale e familiare” esprime anche, mediamente, una percezione di più basso livello di coinvolgimento (Figura 3.15).

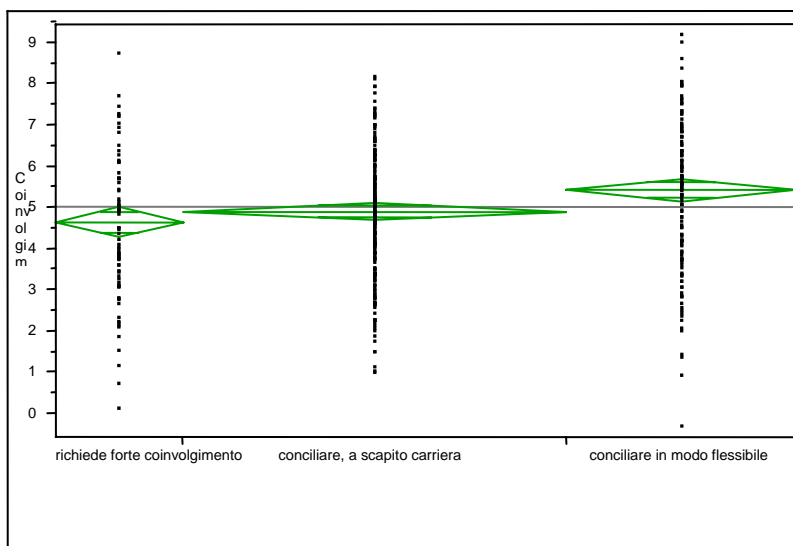


Fig. 3.15 Il modello dominante nella propria organizzazione

Questo ultimo dato è solo in apparenza una contraddizione: il coinvolgimento di cui si parla in questo *item* è, in realtà, la richiesta di dedicare tempo e energia vincolando la vita personale e familiare; è qualcosa di ben diverso rispetto alla cultura del coinvolgimento di cui si è detto nel primo capitolo, come valorizzazione delle persone e sviluppo di senso di fiducia e di appartenenza. Anche il conciliare vita di lavoro e vita familiare, ma a discapito della carriera, sembra essere poco in accordo con la cultura del coinvolgimento, mentre le persone che colgono la possibilità di conciliare con ricadute limitate sulla carriera avvertono un livello più elevato di cultura del coinvolgimento. Infine, riguardo alla soddisfazione per i diversi aspetti dell'esperienza di lavoro, emergono ancora indizi di una certa correlazione

significativa con la cultura del coinvolgimento e assenza di correlazioni significative con la cultura della conformità. Sia i rapporti con i superiori, sia con i colleghi, sia le prospettive di sviluppo professionale, sia l'equilibrio raggiunto tra esigenze familiari e lavorative mostrano il loro legame con la cultura del coinvolgimento, come appare dalle figure 3.16, 3.17, 3.18 e 3.19.

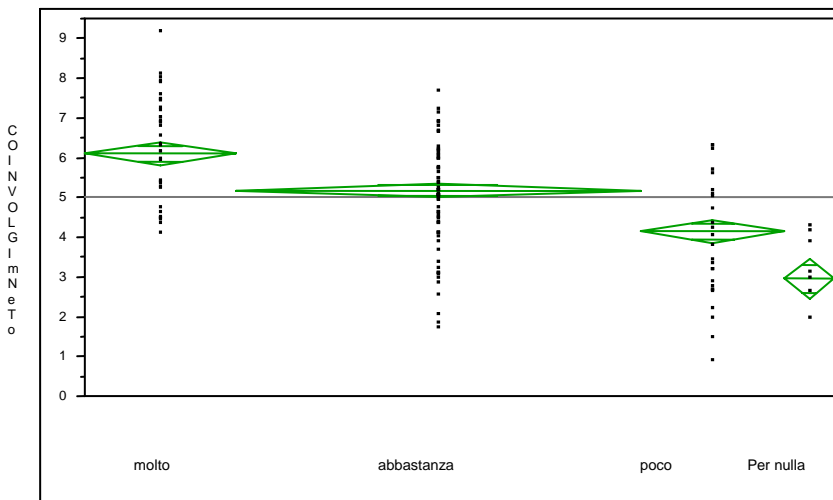


Fig. 3.16 Grado di soddisfazione rispetto al rapporto con i superiori

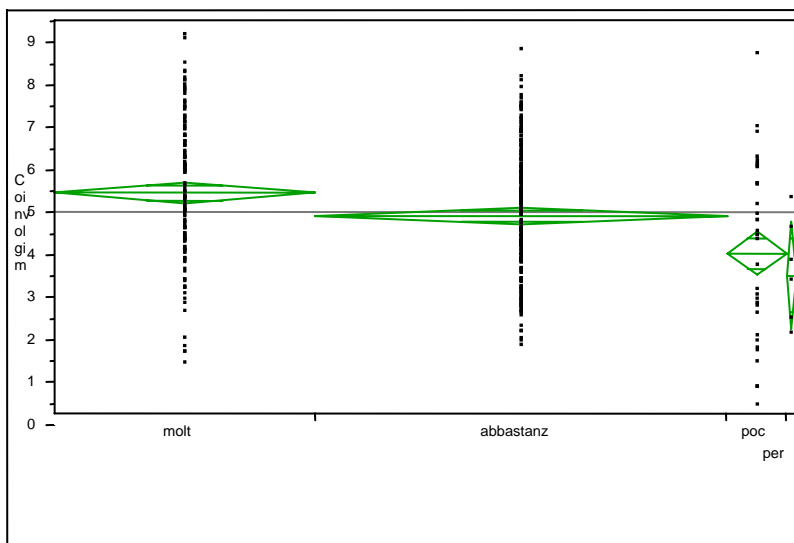


Fig. 3.17 Grado di soddisfazione rispetto al rapporto con i colleghi

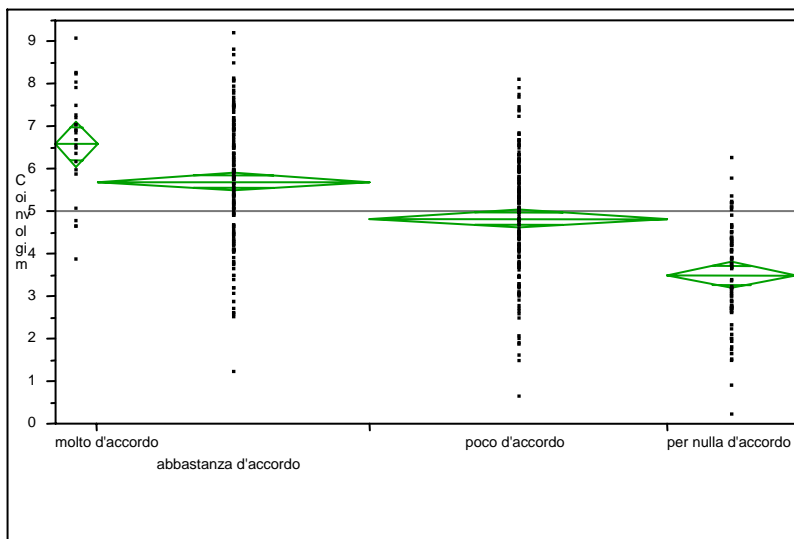


Fig. 3.18 Grado di soddisfazione per le prospettive di sviluppo

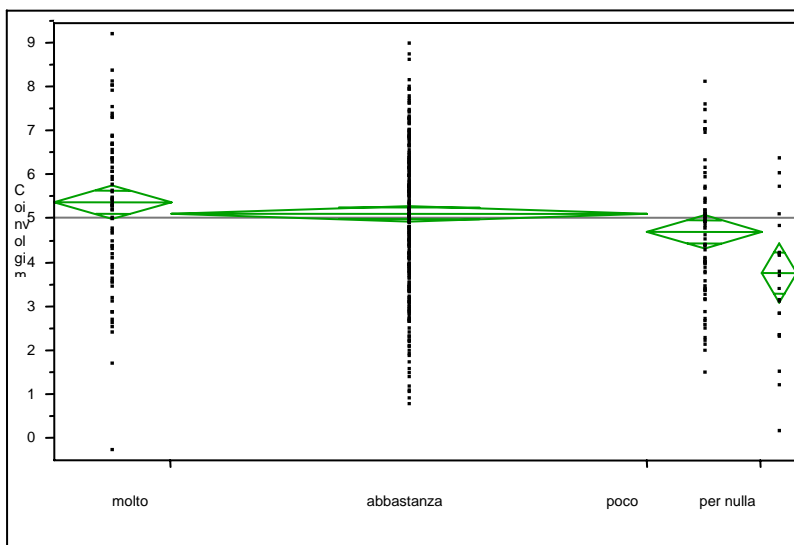


Fig. 3.19 Grado di soddisfazione per l'equilibrio tra esigenze familiari e lavorative

3.10 Per concludere

La questione che abbiamo cercato di approfondire attraverso l'indagine presso le quattro organizzazioni considerate, se lo studio della cultura organizzativa ci possa aiutare a cogliere linee di tendenza significative e coerenze fra le manifestazioni della stessa cultura sia in termini di orientamenti gestionali generali, sia in termini di implicazioni sulla cittadinanza di genere, trova una risposta positiva. Come sempre, naturalmente, i dati emersi devono essere interpretati e, nel caso specifico, vanno interpretati per il loro carattere di indizi, piuttosto che di prove decisive.

Poiché nessuna delle quattro organizzazioni ha manifestato la presenza di un orientamento culturale prevalente e, dunque, di essere caratterizzata da tratti culturali decisi, quali invece risultano presenti presso altre organizzazioni studiate, l'immagine che ci si deve aspettare non ha contorni netti, ma è piuttosto sfumata e con qualche elemento di ambiguità, se non di vera e propria contraddizione. Per questa ragione, e soprattutto per il numero ridotto di organizzazioni presso cui è stata svolta l'indagine, non si sono potute analizzare le relazioni fra attributi culturali delle organizzazioni, ma soltanto fra le percezioni che i singoli rispondenti hanno manifestato rispetto agli orientamenti culturali della propria organizzazione.

Pure in presenza di questo quadro non nettamente definito, i dati raccolti offrono importanti spunti di riflessione e suggestioni circa l'opportunità di approfondire la ricerca in questa stessa direzione. Gli indizi emersi, infatti, individuano una chiara linea di tendenza: la cultura del coinvolgimento, in quanto esprime una logica di governo organizzativo orientata alla valorizzazione delle persone, sembra essere una condizione indispensabile per la realizzazione di politiche attente alla cittadinanza di genere e, in particolare, attente a valorizzare le differenze di genere come risorse essenziali per il rafforzamento delle potenzialità organizzative.

Riferimenti bibliografici

- ALVESSON, M. BERG, P. O. (1992) *Corporate culture and organizational symbolism*, W. De Gruyter & Co., Berlin; tr. it. Cortina, Milano, 1993.
- ARGYRIS, C. (1973) The Ceo's behaviour: key to organizational development, *Harvard Business Review*, 2, pp. 55-64.
- ARGYRIS, C. (1990) *Overcoming organizational defenses*, Allyn & Bacon, tr. it. Cortina, Milano, 1994.
- ARTHUR, J. B. (1994) Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670-687.
- BARNARD, C.I. (1938) *The functions of the executive*, The University of Michigan Press.
- BATEMAN T.S. ORGAN, D.W (1983) Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship", *The Accademy of Management Journal*, 26, pp. 587-595
- BOLOGNINI, B. (2003) *Il governo delle risorse umane*, Carocci, Roma.
- BOLOGNINI, B. (2006) *L'analisi del clima organizzativo*, Carocci, Roma.
- BURNS, T. STALKER, G. M. (1961) *The management of innovation*, Tavistock Publ., London; tr. it., F. Angeli, Milano, 1974.
- CALORI, R. SARNIN, Ph. (1991) Corporate culture and economic performance: a french study, *Organization Studies*, 12, pp. 49-74.
- CROZIER, M. (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil, Paris; tr. it. Etas Kompass, Milano, 1969.

- DAHRENDORF, R. (1974) Citizenship and Beyond: The Social Dynamics of an Idea, *Social Research*, 41, pp. 673 -701
- DENISON, D. R. (1984) Bringing corporate culture to the bottom line, *Organizational Dynamics*, (Autumn), pp. 5-22.
- DENISON, D. R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley and Sons, New York.
- GAGLIARDI, P. (1986) The creation and change of organizational culture: conceptual framework, *Organization Studies*, 7, pp. 117-134; tr. it. in *Le imprese come culture*, a cura di P. Gagliardi, ISEDI, Torino, pp. 417-38.
- GIOIA, D. A. (1986) Symbols, scripts, and sensemaking. Creating meaning in the organizational experience, in *The thinking organization*, Sims, Gioia & Ass. (eds.), Jossey-Bass Inc., S. Francisco.
- GORDON, G. G. DITOMASO, N. (1992) Predicting corporate performance from organizational culture, *Journal of management studies*, 29, pp. 783-798.
- GRAHAM, J.W. (1986) *Organizational citizenship informed by political theory*, paper presentato all'Accademy of Management, Chicago.
- HANCOCK, P.G. (1997) Citizenship or Vassalage? Organizational membership in the age of unreason, *Organization*, 4, pp.93-111.
- HOFSTEDE, G. (1998) Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts, *Organization Studies*, 19, pp. 477-492.
- HOFSTEDE, G. *et al.* (1990) Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 286-316.

- KLEIN, K. KOZLOWSKI, S. W. (eds.) (2000) *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass, San Francisco.
- KOTTER, J. HESKETT, J. (1992) *Corporate culture and performance*, Free Press, New York
- KROEBER, A. L. (1949) The concept of culture in science, *Journal of general education*, III, pp. 182-196; tr. it. *Il concetto di cultura*, a cura di P. Rossi, Einaudi, Torino, 1970, pp. 95-130.
- LEWIN, K. (1951) *Field theory in social science*, Harper and Row Publ., New York; tr. it. Il Mulino, Bologna, 1972.
- LUHMANN, N. (1972) *Rechtssoziologie*, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg; tr. it. Bari, Laterza, 1977.
- MARCH, J. G. OLSEN, J. P. (1989) *Rediscovering institutions. The organizational basis of politics*, New York, Free Press; tr. it. Il Mulino, Bologna, 1992.
- MARTIN, J. (1992) *Cultures in organizations. Three perspectives*, Oxford University Press, London.
- McGREGOR, D. (1960) *The Humane Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, New York; tr. it. F. Angeli, Milano, 1972.
- MINC, A. (1993) *Le nouveau moyen age*, Gallimard, Paris ; tr. it. Sperling&Kupfer, Milano, 1994.
- O'REILLY, C. A. CHATMAN, J. A. (1996) Culture as social control: Corporations, culture and commitment, in *Research in organizational Behavior*, Staw B. M. and Cummings L. L. (eds), 18. pp. 157-200.

- ORGAN, D.W. (1990) The motivational basis of organizational citizenship behaviour, *Research in organizational behavior*, 12, pp. 43-72.
- OUCHI, W. G. (1981) *Theory z: how american business can meet the japanese challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- OUCHI, W. G. (1980) Markets, bureaucracies, and clans, *Administrative science quarterly*, 25, pp. 129-141.
- PARKER, M. (1997) Organizations and citizenship, *Organization*, 4, pp. 75-92
- PETERS, T. J. WATERMAN, R. W. (1982) *In search of excellence: lessons from America's best run corporations*, Harper a. Row, New York; tr.it., Sperling & Kupfer, Milano, 1984.
- PETTIGREW, A. M. (1979) On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 1979; tr. it. in *Le imprese come culture*, a cura di P. Gagliardi, ISEDI, Torino, pp. 51-66.
- PFEFFER, J. (1981) Management as symbolic action: creation and maintenance of organizational paradigms, in *Research in organizational behaviour*, 3, Jai Press, Greenwich; tr. it. in *Le imprese come culture*, a cura di P. Gagliardi, ISEDI, Torino, pp. 341-94.
- ROUSSEAU, D. M. (1985) Issues of level in organizational research: multi-level and cross-level perspectives, *Research in organizational behavior*, vol. 7, L.L., Cummings and B.M. Staw (eds.), pp. 1-37.
- ROUSSEAU, D. M. (1990) Assessing Organizational Culture: the case for multiple methods, in *Organizational climate and culture*, B. Schneider ed., Jossey-Bass, San Francisco & Oxford, pp. 153-192.

- SAUSSURE, F. de (1916) *Cours de linguistique générale*, tr. it. Bari, Laterza, 1967.
- SCHEIN, E. H. (1984) Coming to a new awareness of organizational culture, *Sloan management review*, 25, 3-16; tr. it. in *Le imprese come culture*, a cura di P. Gagliardi, ISEDI, Torino, pp. 395-415.
- SCHEIN, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco; tr. it. Guerini, Milano, 1990.
- SCHEIN, E. H. (1999) *The corporate culture survival guide*, Jossey Bass e J. Wiley & Sons; tr. it. Cortina, Milano, 2000.
- SCOTT, J.W. (1986) Deconstructing equality versus difference or the uses of post-structuralistic theory for feminism in *The post modern turn: new perspective in social theory* a cura di S. Seidman, Cambridge University Press, Cambridge.
- SIEHL, C. MARTIN, J. (1988) Measuring organizational culture. Mixing qualitative and quantitative methods, in *Inside organizations*, Jones, O. M. Moore, M. D. Snyder, R. C. (eds.), Sage Publ., Newbury Park, pp. 79-103.
- WALZER, M. (1983) *Spheres of justice: a defense of pluralism and equality*, Blackwell, Oxford; tr.it. Feltrinelli, Milano, 1987.
- WEICK, K. E. (1976) Educational organizations as loosely coupled systems, *Administrative science quarterly*, 21, pp. 1-19.
- WEICK, K. (1995) *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Inc.; tr. it. Cortina, 1997.
- WEICK, K. E. ROBERTS, K. H. (1993) Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 357-381.

PARTNER DI PROGETTO



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO
Dipartimento di Sociologia
e Ricerca Sociale



FIDIA

FORMAZIONE | CONSULENZA
SOLUZIONI | SERVIZI

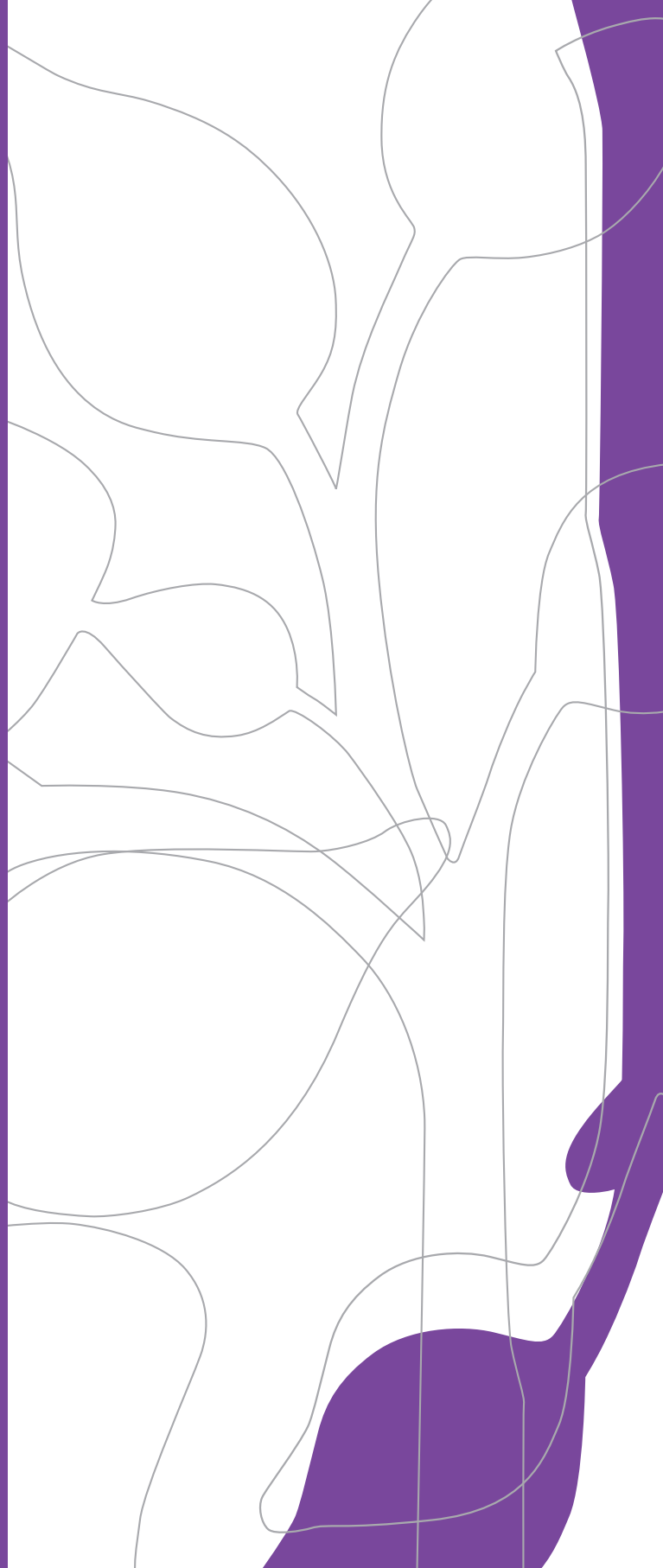
Gender
consulenze
formazione - ricerche

FOR. ES.

Formazione e Sviluppo



SPS
SQUADRA DI
PREPARAZIONE
SOCIALE



Gelso - Iniziativa Comunitaria EQUAL
GEnera, Lavoro e Segregazione Occupazionale
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale
Piazza Venezia 41, I-38100 Trento
tel. +39 0461 883719
web site: www.unitn.it/gelso