



Dipartimento di
Impresa e Management

Cattedra di
Organizzazione Aziendale

**L'uso delle metafore e della fotografia per l'analisi e la
progettazione organizzativa**

Relatore

Prof. Luigi Moschera

Candidato

Federica Milano

Matr. 187821

Anno accademico 2016/2017

L'USO DELLE METAFORE E DELLA FOTOGRAFIA PER L'ANALISI E LA PROGETTAZIONE

ORGANIZZATIVA

1. INTRODUZIONE E NOTA METODOLOGICA.....	1
2. LE METAFORE NELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	4
2.1 L'uso delle metafore negli studi sull'organizzazione	4
2.2 Gli studi di Gareth Morgan.....	5
2.2.1 La macchina e l'organismo.....	6
2.2.2. La cultura come metafora	11
2.2.3. Le altre metafore di Morgan	12
2.3. Le metafore oggi.....	14
2.3.1. Gli studi sull'identità organizzativa.....	15
2.4. Dalla "macchina" alle "emozioni".....	17
2.5. Le metafore come metodo di ricerca per l'analisi organizzativa.....	20
3. LA FOTOGRAFIA NELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	24
3.1. La nascita della fotografia industriale.....	24
3.2. La fotografia industriale e organizzativa nel XXI secolo	31
3.3. La fotografia come metodo di ricerca negli studi organizzativi	35
3.4. I motivi dell'evoluzione.....	42
3.5. Alcune applicazioni nella ricerca organizzativa	44
4. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE: I DUE METODI DI RICERCA A CONFRONTO	47
BIBLIOGRAFIA	51

1. INTRODUZIONE E NOTA METODOLOGICA

A 17 anni dall'inizio del XXI secolo, è ormai più che evidente che la società attuale sta subendo cambiamenti a velocità esponenziale. La tecnologia, le scienze e certamente anche l'economia si evolvono a ritmi fino a poco tempo fa inimmaginabili. In questo contesto non sono da meno le organizzazioni contemporanee, le quali si sforzano di trovare soluzioni originali e mai pensate prima ad ogni tipo di problematica, cercando un valore aggiunto in innovazioni di frontiera, per prevalere in uno scenario sempre più competitivo.

Alla base, ovviamente, vi sono i numerosi studi che le prendono come oggetto, i quali anch'essi si evolvono per stare al passo con questi cambiamenti, e averne una visione il più precisa possibile. Per studiare e descrivere le organizzazioni, gli studiosi si servono ormai da parecchio tempo delle metafore, e più di recente della fotografia e delle arti visive in generale, ad esempio documentari o film. Il primo strumento citato, infatti, risale agli inizi del XX secolo, mentre il secondo comincia a diffondersi tra il 1930 e il 1940, prendendo poi piede con l'avvento della digitalizzazione nel XXI secolo.

Il presente lavoro, dunque, si propone di analizzare i due diversi strumenti, la metafora e la fotografia, la loro storia e le ragioni dell'evoluzione del loro utilizzo negli studi organizzativi.

Il capitolo successivo analizzerà nel particolare le metafore, sottolineando come all'inizio avessero una visione ristretta della vita organizzativa, ma che con il passare del tempo si sono andate perfezionando, diventando più omnicomprensive.

Il terzo capitolo, specularmente al precedente, indaga la fotografia e l'uso che ne viene fatto all'interno delle organizzazioni, a partire dalla fotografia industriale degli anni '30, fino alle tecniche di ricerca organizzativa odierne.

Molti studiosi ed economisti, quindi, si sono pronunciati in merito ad entrambi gli argomenti, dando alle volte opinioni profondamente discordanti, come descritto nel secondo capitolo, ma non di meno di grande importanza.

Il quarto capitolo, infine, mette a confronto questi due potenti strumenti, proponendo, come soluzione ai limiti sia dell'uno che dell'altro, un loro uso congiunto, così che lo studio possa avere una prospettiva il più ampia possibile della realtà organizzativa e dei fenomeni che ne modificano la struttura.

Il metodo di ricerca utilizzato per il presente lavoro varia a seconda del capitolo. Per quanto riguarda il capitolo inerente alle metafore è stata effettuata una ricerca bibliografica. Il capitolo riguardante la fotografia ha come fonte principale il seminario tenuto da Urs Stahel al Museo MAXXI di Roma, il giorno 25/11/2016 che ha come oggetto la fotografia e l'industria, la documentazione fotografica della fondazione MAST, presente sul sito ufficiale (<http://www.mast.org/>), nonché la ricerca bibliografica.

2. LE METAFORE NELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

2.1 L'uso delle metafore negli studi sull'organizzazione

Le metafore vengono utilizzate dall'uomo sin dall'età antica per dare un'idea precisa di una qualsiasi situazione o elemento della vita. Questo perché la semplice descrizione della realtà come è spesso vista non è sufficiente per comunicare efficacemente con gli altri.

La metafora, infatti, si ha quando, “al termine che normalmente occuperebbe il posto nella frase, se ne sostituisce un altro la cui "essenza" o funzione va a sovrapporsi a quella del termine originario creando, così, immagini di forte carica espressiva”¹. L'esempio storico più famoso, in tal senso, è probabilmente quello di Platone, che si serviva di “miti” per spiegare concetti complessi e renderli più semplici possibile. Le metafore, quindi, fanno da sempre parte del linguaggio umano, ma solo da relativamente poco tempo vengono usate per descrivere e analizzare le organizzazioni.

Il primo uso delle metafore in chiave organizzativa può essere ricondotto all'Ottocento, in cui, grazie alla rivoluzione industriale, iniziò a diffondersi la visione delle organizzazioni come “macchine”. Questa visione, inoltre, si espanse non solo nell'ambito industriale, ma anche in quello artistico e letterario.

Il primo ad adottare pienamente questo approccio fu, all'inizio del XX secolo, Frederick W. Taylor², inventore dello “*scientific management*”. Egli sosteneva che, per poter sfruttare i vantaggi della specializzazione del lavoro diffusasi in quel periodo, fosse necessario aumentare il più possibile l'efficienza di un'organizzazione, tramite un sistema di incentivi basato sul volume di produzione e sulla parcellizzazione delle attività. Questo approccio avrebbe permesso ai manager la definizione dei compiti da assegnare ai lavoratori e delle relative modalità di svolgimento, e avrebbe inoltre fatto fronte alla tendenza dei dipendenti a lavorare il minimo indispensabile per ottenere la loro paga e mantenere il posto di lavoro.

La visione meccanicistica venne poi ripresa più tardi, poco prima del 1920, dal sociologo ed economista Max Weber³, nella Teoria della Burocrazia. Secondo Weber, la rivoluzione industriale e i relativi progressi avevano portato ad una crescente complessità delle organizzazioni, e quindi ad una maggiore diffusione di burocrazia, vista come una rigida divisione del lavoro, alta specializzazione, gerarchie ben definite e un sistema di competenze a tutto campo supportato da regole e standard di comportamenti. Secondo Weber tutto ciò nasceva dal fatto che la burocrazia fosse uno strumento fondamentale per la razionalizzazione di un'organizzazione. A cavallo dei due secoli, quindi, in contemporanea con l'evoluzione dell'industria, si sviluppò la concezione ben precisa che l'organizzazione dovesse funzionare come una “macchina ben oliata”. In essa il lavoro era suddiviso in sequenze di attività preordinate e programmate in modo tale da

¹ Dizionario Treccani

² Taylor F. W., (1914) *The principles of scientific management*, Harper, New York.

³ Weber M., (1922) *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, Mohr Siebeck Verlag, Tübingen.

massimizzare l'efficienza dell'organizzazione e il suo rendimento. La “macchina” ovviamente poteva funzionare bene solo se i ruoli di controllo e supervisione erano assegnati in modo preciso e definito, da qui il ruolo fondamentale della gerarchia verticale.

Sempre durante i primi decenni del XX secolo, in opposizione alla visione meccanicistica, nacque l'idea di vedere l'organizzazione come un “organismo”, grazie anche alla teoria del sistema generale di L. Von Bertalanffy⁴ e alle idee relative all'evoluzione biologica⁵. Questa visione era imperniata sul fatto che le organizzazioni fossero composte da individui che non potevano essere considerati meri ingranaggi, ma che avevano bisogni, sentimenti ed interessi. Quindi, un'analisi e un'impostazione dell'organizzazione formata sul pensiero che essa fosse una macchina poteva dar luogo ad errori, poiché non teneva conto di innumerevoli variabili psicologiche e sociali. Da questo punto di vista l'organizzazione è esattamente come un organismo che trae dal suo ambiente le risorse necessarie per sopravvivere. Non essendo ovviamente l'unico organismo nell'ambiente, deve riuscire ad adattarsi ad esso nel miglior modo possibile per poter sopravvivere, così come solo gli organismi viventi che si evolvono adattandosi al proprio habitat, proliferano.

Successivamente, tra gli anni '60 e '80, gli studi organizzativi imperniati sull'uso di metafore andarono espandendosi, e nacquero contemporaneamente più filoni di pensiero diversi tra loro. Uno di questi fece uso della metafora dell'organizzazione come “cultura”, per il quale fu fondamentale il contributo dato da Edgar Schein. Secondo Schein, infatti, non è possibile analizzare e comprendere i fenomeni organizzativi senza considerare la cultura, sia come loro parte integrante sia come strumento di analisi⁶. Un aspetto molto positivo della metafora della cultura è che essa aiuta a capire le abitudini, i miti e le tradizioni dell'organizzazione⁷, elementi che le analisi precedenti ritenevano essere marginali o non consideravano affatto.

2.2 Gli studi di Gareth Morgan

Negli anni '80 le organizzazioni iniziarono ad adottare nuovi valori tra cui la flessibilità, e la motivazione dei dipendenti, e sperimentarono nuovi approcci di management partecipativo, in cui erano sempre più frequenti gerarchie piatte e possibilità di lavoro in team⁸. In questo scenario sempre più complesso, lo studio organizzativo tramite metafore venne incontro alla necessità di analizzare le diverse composizioni organizzative e possibilmente capire punti di forza e aree di miglioramento di ogni caso, abbandonando l'idea del “*one size fits all*”, ormai appartenente al passato. Nel suo libro “*Images of Organization*”, G.

⁴ Von Bertalanffy L., (1928) *Kritische Theorie der Formbildung*, Borntraeger, Stuttgart.

⁵ Hatch M. J., (1999) *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna.

⁶ Schein E. H., (2010) *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass (4^a ed), San Francisco.

⁷ Hatch M. J., (1999) *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna.

⁸ Daft R. L., (2014) *Organizzazione Aziendale*, Maggioli spa, Santarcangelo di Romagna.

Morgan analizza dettagliatamente 8 metafore associate spesso alle organizzazioni, servendosi di teorie così come di esempi pratici, e sostenendo che la metafora sia l'elemento base attraverso cui "leggere", comprendere e progettare la vita organizzativa⁹.

2.2.1 La macchina e l'organismo

La prima metafora che Morgan analizza è quella della macchina che, come già detto in precedenza, si fonda sulle idee sviluppate da Weber e Taylor. Morgan riconduce la genesi di questo approccio a Federico il Grande di Prussia e alla sua struttura militare. Federico il Grande, che regnò dal 1740 al 1786, ereditò un esercito molto eterogeneo e difficile da gestire, ma riuscì presto a cambiare la situazione. Affascinato dai giocattoli automatici, mirava a trasformare i suoi soldati in degli automi, e per riuscire nel suo intento si servì di una serie di riforme che introdussero uniformi, gradi, un linguaggio apposito per il comando e un addestramento sistematico¹⁰. Questo punto di vista venne poi ripreso a cavallo tra il 1800 e il 1900 da Weber¹¹ che però, mettendo al centro della sua analisi la burocrazia e i cambiamenti che essa comportava nella struttura organizzativa, ben presto si rese conto dei potenziali danni che poteva causare, in quanto disumanizzava i lavoratori ed essenzialmente ostacolava qualsiasi forma di democrazia nell'organizzazione. Al contrario, sostenitori di quest'ottica furono i teorici dello "*scientific management*", che si impegnarono a fondo nella progettazione delle organizzazioni usando lo stesso metodo che potrebbe essere usato per la progettazione di una macchina. Il punto focale della loro visione stava nel fatto che l'organizzazione doveva essere vista come composta da più parti ben definite (ad esempio amministrazione, finanza e produzione) e che in quanto tale dovesse funzionare come un sistema razionale e il più efficiente possibile¹². Per sintetizzare questo approccio sembrano perfette le parole di Morgan: "*Stabilisci scopi e obiettivi e poi perseguili. Organizzati razionalmente, efficientemente e con chiarezza specifica ogni dettaglio in modo che tutti sappiano quali mansioni devono espletare. Pianifica, organizza e controlla, controlla, controlla*"¹³.

A molti può sembrare il modo più spontaneo di progettare e gestire un'organizzazione, e forse anche quello più vincente, ma è chiaro che ha anche molti limiti.

L'immagine "meccanicistica" data dallo *scientific management*, infatti, tralascia completamente il lato umano dell'organizzazione, mettendo inoltre in ombra il fatto che molti dei compiti di cui l'organizzazione necessita siano troppo complessi per essere gestiti con una logica meccanicistica. I limiti descrittivi che

⁹ Op Cit. Morgan G.

¹⁰ Op Cit. Morgan G.

¹¹ Weber M., (1922) *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, Mohr Siebeck Verlag, Tübingen.

¹² Taylor F. W., (1914) *The principles of scientific management*. Harper, New York.

¹³ Op Cit. Morgan G.

questa metafora ha, quindi, vengono trasmessi all'organizzazione stessa, se organizzata secondo questa visione.

Di conseguenza l'approccio in questione è adatto solo nei casi in cui ci sono compiti molto chiari e semplici da svolgere, quando il prodotto è standard e quando la sua produzione necessita di grande precisione. Le organizzazioni meccanicistiche, infine, incontrano grandi difficoltà nell'adattarsi ad ambienti in rapido cambiamento. Quando si presentano problemi del genere, i componenti dell'organizzazione tendono a nascondere gli errori o ad attribuirli ad altre persone, il che rende più difficile per i superiori risolverli. Ciò porta alla necessità di utilizzare delle *task force* di esperti, che però sono ovviamente esterne all'organizzazione, quindi hanno una conoscenza del problema marginale e spesso causano ancora più danni nel tentativo di risolvere il problema.

Nonostante questi difetti, le organizzazioni di tipo meccanicistico hanno dominato a lungo il mondo dell'industria, e ancora oggi influenzano numerose grandi aziende.

La seconda metafora che propone Morgan è quella dell'organismo, anch'essa già menzionata in precedenza. Questa metafora, per quanto possa sembrare ovvia ai giorni d'oggi, non lo era affatto durante i primi del '900. In questo caso le organizzazioni vengono viste come dei sistemi viventi, collocate in un ambiente più vasto, in cui solo quelle con determinate caratteristiche riescono ad avere successo. Ovviamente, a seconda dell'ambiente in cui si trovano, determinate organizzazioni risultano più adeguate di altre, ad esempio le organizzazioni burocratiche sono più adatte ad un ambiente stabile e protetto, piuttosto che in uno dinamico e competitivo¹⁴.

Morgan sviluppò questa metafora anche grazie a diversi studi organizzativi che si andarono diffondendo in quel periodo, in particolare quelli di Mayo¹⁵, di Maslow¹⁶ e di Herzberg¹⁷. Per quanto riguarda Mayo, egli effettuò, insieme ad altri studiosi una serie di indagini negli stabilimenti Hawthorne della Western Electric a Chicago, con lo scopo di analizzare la relazione tra le condizioni di lavoro e la fatica e la noia dei dipendenti. Con il progredire degli studi però emersero molte altre variabili di fondamentale importanza, come gli atteggiamenti e le preoccupazioni dei dipendenti ma anche una serie di variabili sociali esterne all'ambiente di lavoro. Questi esperimenti, quindi, posero al centro dell'attenzione le problematiche derivanti dalla motivazione dei dipendenti, o meglio, la mancanza della stessa, arrivando a inquadrare i gruppi interni all'organizzazione come degli organismi, che lavorano al meglio solo quando i loro bisogni sono soddisfatti¹⁸. Sulla stessa visione vennero basate la teoria motivazionale di Maslow, così come quella di Herzberg: la prima, la cosiddetta "Teoria della gerarchia dei bisogni", si focalizza sulla catalogazione

¹⁴ Lawrence P. R., Lorsch J. W., (1967) *Organization and environment: Managing integration and differentiation*, Irwin, Homewood, IL.

¹⁵ Mayo G. E., (2003) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, reprint edition, London.

¹⁶ Maslow A. H., (1943) *A theory of human motivation*, *Psychological review*, 50(4), 370.

¹⁷ Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B., (1959) *The Motivation to Work* (2nd ed.), John Wiley, New York.

¹⁸ Morgan G., (1997) *Images of Organization*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks, Cal., Usa

secondo una rigida scala gerarchica dei bisogni, in cui essi vengono suddivisi in cinque categorie: “sopravvivenza”, “sicurezza”, “amore”, “stima”, “autorealizzazione”. Secondo questa teoria, ogni volta che i bisogni di una certa categoria vengono soddisfatti, emergono quelli della categoria successiva, fino ad arrivare al gradino più alto. La seconda invece, divide i bisogni in due macroclassi con caratteristiche opposte: i “fattori motivanti” e i “fattori igienici”. La prima categoria contiene tutti quei bisogni che se soddisfatti creano un feedback positivo, ovvero un forte impegno da parte dei dipendenti e delle buone prestazioni, se insoddisfatti non creano feedback. La seconda categoria invece, racchiude tutti quelli che se soddisfatti non creano alcun tipo di feedback, ma se insoddisfatti ne creano uno negativo.

Grazie a questi studi ci si cominciò a preoccupare di far sentire più importanti i propri dipendenti, dando loro mansioni più significative e più autonomia e responsabilità. Si sviluppò quindi il cosiddetto metodo di “arricchimento delle mansioni”, che coniugato ad uno stile di direzione più partecipativo, si allontanava anni luce dall’orientamento autoritario e disumanizzante dello *scientific management*.

Questa concezione venne anche presa come punto focale degli studi sviluppatasi a partire dagli anni '30 in Europa nel Tavistock Institute of Human Relations, i cui studi, in totale contrapposizione con lo *scientific management* e le teorie burocratiche, diedero un fondamentale contributo nell’innovazione delle strutture organizzative e degli stili direttivi.

Più in particolare, nel 1947, venne fondato un progetto congiunto, tra il Tavistock e il Research Center for Group Dynamics del Massachusetts Institute of Technology, dal nome “Human Relations”. L’obiettivo di questo progetto era quello di incoraggiare ricerche a livello teorico e metodologico nel campo delle scienze sociali, e promuoverne l’applicazione nella pratica per la risoluzione dei problemi¹⁹.

La metafora dell’organismo inoltre, aprì numerose prospettive di applicazione. Primo tra tutti l’approccio “situazionale”. In questo approccio l’organizzazione è vista come un sistema aperto che necessita di adeguarsi ai cambiamenti ambientali e alla stessa struttura di base dell’ambiente in cui si trova. Una delle ricerche di spicco fu quella condotta da Burns e Stalker²⁰, che stabilirono la distinzione tra approcci “meccanicistici” e “organicistici” in relazione alle problematiche organizzative e manageriali²¹. L’assunto fondamentale del loro studio è quello secondo cui sia possibile collocare tutte le organizzazioni esistenti su un continuum, agli estremi del quale si trovano i due approcci sopra citati, appunto diametralmente opposti tra di loro.

Nonostante la metafora dell’organismo sia stata una notevole innovazione all’inizio del XX secolo, e continui ad essere attuale, e per questo spesso presa come riferimento ancora oggi, presenta diversi limiti: il

¹⁹ Loveridge R., Willman P., & Deery S., (2007) *60 years of Human Relations*. Human Relations, 60(12), 1873-1888.

²⁰ Burns T. E., Stalker G. M., (1961) *The management of innovation*, Oxford University Press, Oxford.

²¹ Morgan G., (1997) *Images of Organization*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks, Cal., Usa

primo punto debole sta nel fatto che questa metafora porta a considerare le organizzazioni e i loro ambienti in modo troppo concreto. Guardando ad esempio alla biologia, è dato per scontato il fatto che gli organismi e gli ambienti oggetto di quegli studi siano tangibili e ben definiti, caratteristiche che vengono a mancare quando il discorso si sposta sulle organizzazioni. Esse, infatti, non hanno la concretezza propria degli organismi biologici, e l'applicazione di ragionamenti corretti per la biologia alle organizzazioni può portare a risultati fuorvianti.

Un secondo difetto di questo approccio, nelle parole di Morgan, “è rappresentato dal fatto che esso ipotizza la “unità funzionale” delle organizzazioni”²². Ciò sta ad indicare che, negli organismi naturali, le parti di cui sono costituiti lavorano in piena armonia tra di loro, tranne in casi eccezionali come ad esempio un infarto. Nelle organizzazioni, invece, è l'armonia ad essere un'eccezione alla regola, e si verificano molto spesso casi in cui gli elementi costitutivi dell'organizzazione svolgono vite separate e indipendenti, e possono entrare anche in competizione tra di loro, senza che ciò metta necessariamente a repentaglio la vita dell'organizzazione.

Altro limite di questa metafora sta nel pericolo che essa si trasformi in una vera e propria ideologia²³, ovvero che questa visione possa essere stravolta e utilizzata per modificare la realtà concreta. Ciò è in realtà un pericolo a cui sono soggette tutte le metafore organizzative, ma nel caso specifico di quella organicistica può assumere diverse sfaccettature, ad esempio, la stessa ipotesi di unità funzionale può portare a pensare di dover integrare gli individui e l'organizzazione, con il pericolo di permettere agli individui di soddisfare i propri bisogni attraverso l'organizzazione.

Ultimo limite di questa metafora parte dal fatto che in natura gli organismi non possono influenzare il loro ambiente, o quanto meno non sono in grado di indurre cambiamenti strutturali, tutt'al più è l'ambiente a influenzare gli organismi e a dettare legge sulla loro vita e sul loro sviluppo. L'esatto opposto però accade molto spesso nell'ambito organizzativo, dove, nella maggior parte dei casi le organizzazioni, così come gli stessi esseri umani nella loro società, hanno il potere di cambiare il mondo in cui si trovano.

Nonostante questi limiti, si può concludere che la metafora dell'organismo abbia aiutato in modo notevole teorici e studiosi a mettere a fuoco diversi requisiti per un'organizzazione più di successo:

- La concezione di organismo come sistema aperto e influenzato dall'ambiente esterno,
- L'attenzione al ciclo vitale dell'organizzazione e ai fattori rilevanti per il suo benessere,
- La consapevolezza dell'esistenza di molteplici tipi di organizzazione, ognuno dei quali adatto ad un determinato ambiente²⁴.

Un altro autore ad occuparsi sia della metafora dell'organismo che di quella della macchina, oltre a Morgan, fu l'italiano Federico Butera, dirigente della Olivetti dal 1962 al 1973 e attualmente professore di sociologia

²²Op Cit. Morgan G.

²³Op Cit. Morgan G.

²⁴Op Cit. Morgan G.

dell'organizzazione. Nel suo libro "L'orologio e l'organismo" Butera analizza da vari punti di vista il cambiamento organizzativo che avvenne in Italia tra gli anni '60 e '70, in cui ci fu uno *shift* delle organizzazioni da una struttura meccanicistica, appunto, l'orologio, ad una organicistica. Butera individua quattro forze traenti di questo cambiamento, che è ancora in corso: "la ricerca di nuovi modelli organizzativi e filosofie organizzative alla fine degli anni '60, la stagione delle relazioni industriali del '69-75 con l'esplosione delle idee di riqualificazione e di partecipazione, l'endemico cambiamento organizzativo per adattamento alla turbolenza commerciale, [...] e lo sviluppo di automazione industriale, *Edp* e *Office automation*".

Per quanto riguarda il primo dei quattro elementi, l'adozione di *job rotation*, *job enrichment*, e altri strumenti di questo genere prese velocemente piede in USA negli anni '70, nonostante all'inizio sembrava essere una moda. In Italia la prima azienda ad adottarli fu proprio la Olivetti, riscuotendo tra l'altro grande successo, e la cosa influenzò anche altre imprese a seguire le sue orme.

La seconda forza traente, invece, si sviluppò a seguito dei movimenti sindacali di fine anni '60: le lotte operaie iniziate nel '68 infatti, contestavano innanzitutto la condizione operaia, quindi orari, condizioni igieniche e via dicendo, ma anche la stessa intensificazione del lavoro. Un tentativo di mediazione tra industria e sindacati quindi fu quello di usare le relazioni industriali proprio per cercare di diminuire la conflittualità e mettere un freno al potere "gestionario" dei sindacati, che era aumentato in maniera esponenziale.

La terza componente fu la diffusione negli istituti, di ricerche e nuove modalità di progettazione basate sull'analisi del rapporto tra incertezza esterna e flessibilità interna²⁵.

Negli anni '70 infine, cominciarono a diventare evidenti le conseguenze dei nuovi investimenti tecnologici, in particolare l'automazione dei processi produttivi, che ebbe la conseguenza di far tornare alla ribalta le idee di progettazione organizzativa abbandonate negli anni '60, il tutto a scapito della cosiddetta "cultura organizzativa", caratteristica del decennio precedente.

In questo nuovo contesto però, si possono notare grandi differenze con il passato: innanzitutto il vecchio e il nuovo convivono nel "cosmo" della cultura aziendale, così come orientamenti e approcci molto diversi tra loro. Viene posto un freno agli stili partecipativi, confermando la necessità di una struttura organizzativa ben delineata, ma che, al contrario della visione meccanicistica, ora deve essere flessibile e armonica, esattamente come un organismo in cui tutte le parti svolgono funzioni specializzate ma interagendo tra di loro e adattandosi ai cambiamenti.

²⁵ Butera F., (1984) *L'orologio e l'organismo*, Angeli, Milano.

2.2.2. La cultura come metafora

Una terza metafora analizzata da Morgan è quella della "cultura". Così come esposto anche nella sua opera, questa visione si è cominciata ad affermare con gli studi relativi l'ingresso del Giappone nel mercato globale. Questo, nonostante fosse uscito praticamente distrutto dalla seconda guerra mondiale e non avesse risorse naturali o fonti di energia, riuscì ad ottenere il tasso di occupazione più basso e quello di sviluppo più alto al mondo. Molti studiosi hanno attribuito la ragione del successo di questo paese così lontano dal mondo occidentale alla sua cultura e allo stile di vita dei suoi abitanti, entrambi molto diversi dai modelli del "vecchio" mondo. A partire dallo studio di questo caso, quindi, si è cominciato a studiare l'impatto della cultura di fondo sulle organizzazioni, diffondendo, quindi, la metafora dell'organizzazione vista come cultura.

Innanzitutto occorre specificare però cosa si intende per cultura: Morgan la descrive come una traslazione metaforica di coltivazione, e come modello di sviluppo rispecchiato nel sistema di conoscenze di una società, nella sua ideologia, nei suoi valori, nel suo diritto, nei suoi riti quotidiani. Un altro modo di definire la cultura è quello di un insieme di valori, credenze, concettualizzazioni e di senso comune condivisi. In quest'ultimo caso si tratta di un processo di costruzione della realtà che permette alle persone e ai lavoratori di vedere e di concepire fatti, oggetti, azioni o situazioni in modo particolare.

Per quanto concerne il collegamento con le organizzazioni, il sociologo Emile Durkheim²⁶ ha dimostrato che lo sviluppo delle società organizzative è accompagnato dalla disintegrazione delle tradizionali strutture dell'ordine sociale, laddove gli ideali, le credenze e i valori comuni lasciano il posto ad altri modelli culturali e comportamentali che risultano più frammentati e differenziati. Sempre sulla stessa linea, un altro importante studio fu quello di Hofstede²⁷. Egli differenziò le società tramite quattro dimensioni culturali: prima tra esse è la distanza dal potere; con questa espressione si intende la misura in cui gli individui meno potenti nella società accettano l'ineguaglianza di potere rispetto agli altri e la considerano normale. Questa dimensione suggerisce che gli individui in un contesto manageriale, in paesi con una vasta distanza dal potere, sono più propensi ad accettare questa ineguaglianza e quindi è più probabile che attribuiscono una maggiore, anche se non necessaria, reverenza agli individui al potere.

La seconda dimensione evidenziata da Hofstede è quella dell'individualismo, intesa come propensione degli individui ad avere come priorità l'interesse proprio e quello della propria famiglia. Basandosi sulla concettualizzazione di Hofstede di questa dimensione, alcuni studiosi hanno notato che coloro che vivono e lavorano in società con un basso livello di individualismo tendono ad esser più suscettibili all'influenza di gruppo e intraorganizzativa. Gli individui in questione fanno difficoltà a distanziarsi dal gruppo a cui appartengono, e hanno più probabilità di essere influenzati da essi. Secondo Hofstede, questi gruppi proteggono l'interesse degli individui al loro interno, ma in cambio esigono una fedeltà duratura.

²⁶ Durkheim E., (1893) *De la division du travail social*, Les Presses universitaires de France, Paris.

²⁷ Hofstede G., (1980) *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage, London.

Terza dimensione è quella del maschilismo, per cui gli individui di una società si aspettano che siano gli uomini ad assumere posizioni di potere, ad essere competitivi, ambiziosi e ad avere un particolare interesse per tutto ciò che è grande, forte e veloce. Questa dimensione suggerisce che gli individui che lavorano in una società maschilista risultano più propensi a comportamenti poco etici.

La quarta dimensione, infine, è quella dell'avversione all'incertezza, secondo cui gli individui diventano nervosi davanti a situazioni rischiose e imprevedibili, e tendono ad evitarle adottando rigidi codici di condotta. In questa dimensione, l'analisi di Hofstede sottolinea come chi si trovi in una società con una forte avversione all'incertezza sia meno propenso ad accettare deviazioni dalle norme di comportamento dei gruppi a cui appartiene.

È facile affermare, quindi, che tutte e quattro queste dimensioni influenzino con una certa intensità le norme comportamentali, la percezione delle situazioni degli individui e i loro giudizi di natura etica²⁸.

2.2.3. Le altre metafore di Morgan

Oltre alle metafore della macchina, dell'organismo e della cultura, che possono risultare forse di più immediata comprensione, Morgan ne individua altre sei:

- 1) La prima è la metafora del "cervello". Assumendo che come cervello si intende un sistema complesso di elaborazione delle informazioni, è comprensibile come la visione attribuisca questa caratteristica alle organizzazioni. Gli stessi elementi al loro interno si trasmettono l'un l'altro informazioni, generando flussi informativi complessi ed elaborandone i risultati per arrivare a prendere determinate decisioni. Un approccio del genere, detto "approccio decisionale", necessita però, così come accade in un cervello vero e proprio, di un bilanciamento tra "emisfero destro" ed "emisfero sinistro", quindi tra componenti intuitive e processi di logica formale. Un'altra sfumatura di questo approccio, oltre ai processi decisionali, è quella dei processi di apprendimento, applicata alle organizzazioni dalla *learning organization*. In questo caso però è necessario rispettare quattro principi fondamentali:

- L'organizzazione deve essere in grado di monitorare l'ambiente circostante e percepirne gli aspetti significativi,
- Deve essere in grado di collegare le informazioni raccolte con le proprie norme operative,
- Deve riuscire ad individuare eventuali scostamenti significativi da queste norme,
- Deve poter intraprendere azioni correttive su quegli spostamenti²⁹.

Per quanto possa sembrare innovativa questa prospettiva, ha, così come le altre, dei limiti: il maggiore dei quali sta nel fatto che per raggiungere efficienza così come efficacia, l'organizzazione

²⁸ Vitell S.J., Nwachukwu S.L., Barnes J.H., (1993) *The effects of culture on ethical decision-making: an application of Hofstede's typology*, Journal of Business Ethics 12: 753-760, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, NL.

²⁹ Morgan G., (1997) *Images of Organization*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks, Cal., USA.

deve avere al suo interno il massimo della connettività, cosa che non sempre è possibile, anche a causa di potenziali limiti strutturali. Inoltre, spesso nelle organizzazioni si tende a nascondere gli errori o a dissimularli facendoli passare per risultati voluti. In questo caso, ciò non fa altro che danneggiare il funzionamento dell'organizzazione, che in quanto cervello dovrebbe sempre riconoscere gli errori e imparare da essi.

- 2) Successivamente si trova la metafora del "sistema politico": è bene sottolineare che molto spesso la politica alla quale si può paragonare un'organizzazione è ben diversa da quella adottata nel paese in cui l'organizzazione opera, esse sono infatti due elementi separati e indipendenti tra loro.

In questo caso l'organizzazione e il suo funzionamento sono fondati su potere, autorità e relazioni superiori-subordinati.

La peculiarità di questa visione è che nonostante si abbia molto spesso consapevolezza dell'importanza dei processi organizzativi di natura politica, ciò viene raramente ammesso. Queste dinamiche, infatti, vengono il più delle volte discusse privatamente e in via del tutto confidenziale, quasi come se fossero un tabù. Questa metafora inoltre ha il pregio di contribuire a demolire il mito della razionalità organizzativa, a favore di una visione più ampia e più realistica.

Guardando invece ai limiti di questa metafora si può facilmente notare che facendone un uso spropositato si incappa in un'eccessiva politicizzazione delle organizzazioni, con il risultato di voler trovare secondi fini dietro ogni azione, e giungendo il più delle volte a conclusioni errate. Quest'uso improprio, inoltre, può favorire la diffusione della sfiducia all'interno dell'organizzazione, incoraggiando, tra le altre cose, comportamenti opportunistici ed egoisti.

- 3) Un'altra metafora analizzata da Morgan è la "prigione psichica": in questo frangente i processi che portano al successo, il modo di pensare comune nell'organizzazione e le dinamiche di gruppo intrappolano gli individui che fanno parte dell'organizzazione in processi inconsci sempre uguali e li limitano ad una comprensione ristretta della realtà.
- 4) Ancora, l'organizzazione viene vista nell'ottica della "forza che muove i suoi cambiamenti". Il lato positivo più evidente di questa visione è che evidenzia la fonte del cambiamento nell'organizzazione, mentre una critica spesso mossa contro di essa è che risulta troppo idealistica ed è efficace più spesso come analisi ex post rispetto al cambiamento, piuttosto che ex ante.
- 5) Ultima, ma non meno interessante, è la metafora dell'organizzazione come "strumento di potere". Qui l'organizzazione è uno strumento in mano ad un'élite per far leva sugli individui al suo interno, tramite carisma, usi e costumi, regole e leggi. La capacità di dominare dipende dal grado di legittimazione e supporto che si riesce ad acquisire con gli individui dell'organizzazione.

2.3. Le metafore oggi

Successivamente alle teorie fordiste e post fordiste - anche grazie ai lavori di Morgan³⁰, Butera³¹ e tanti altri studiosi - quella che inizialmente poteva sembrare una moda passeggera, si andò diffondendo: l'uso delle metafore organizzative era sempre più frequente e sempre meno insolito.

Ovviamente, così come la società, anche le metafore hanno subito cambiamenti e continuano ad evolversi nel tempo. In particolare, la visione meccanicistica è quella che viene sempre più spesso lasciata da parte; al giorno d'oggi infatti, nonostante siano ancora molte le imprese che la utilizzano, si potrebbe quasi parlare di un rapporto amore-odio che le organizzazioni hanno con questa struttura: sebbene venga vista come obsoleta e poco interessante rispetto ad alcune novità nella struttura delle organizzazioni, a volte è necessario servirsene per descrivere sistemi sempre più complessi come quelli odierni³².

A supporto di questa tesi vi è la teoria di Miles e Snow, che nel 1996 pubblicarono un saggio in cui individuarono, nella storia dell'industria, quattro grandi ondate:

- La prima ondata è quella dell'industrializzazione originaria.
- La seconda riguarda il periodo che va dall'800 al 1970, in cui, come già detto precedentemente, si sviluppa il fordismo. Durante questo periodo le imprese si sforzano di produrre tutte le materie prime al loro interno, migliorare tramite ingrandimenti progressivi e gestire il processo con regole e procedure amministrative ben delineate.
- La terza ondata avviene negli ultimi decenni del XX secolo, durante l'era del post fordismo. In questa ondata le imprese tendono a distanziarsi dagli ideali del periodo precedente, quindi mirano a produrre solo ciò che riescono a produrre meglio, esternalizzando il resto, hanno l'obiettivo di aprirsi all'ambiente esterno creando network collaborativi e cercano di gestire il processo di produzione mediante meccanismi di mercato.
- La quarta ondata, infine, comprende il XXI secolo: a parere dei due autori, se nella seconda ondata le imprese hanno costituito e utilizzato le gerarchie, nella terza le hanno diminuite e disgregate, nella quarta tenderanno ad eliminare ogni tipo di gerarchia. Esse tenderanno ad avere un'organizzazione minima, con il solo scopo di facilitare l'attività di piccoli gruppi di professionisti-imprenditori, che non dipenderanno da un capo gerarchico ma che coordineranno autonomamente il loro lavoro. Nasceranno così mini-imprese, i cui obiettivi saranno quelli di essere capaci di fare qualsiasi cosa in ogni momento e in ogni luogo, migliorare attraverso collaborazione e competizione e autogestirsi attraverso la continua creazione di conoscenza e attribuzione di responsabilità³³.

³⁰ Op Cit .Morgan G.

³¹ Op Cit. Butera F.

³² Smelser N. J., (2007) *Manuale di sociologia*, Il Mulino, Bologna.

³³ Bonazzi G., (2006) *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.

2.3.1. Gli studi sull'identità organizzativa

Per quanto concerne l'evoluzione delle metafore organizzative nel XXI secolo, appare estremamente interessante il dibattito avvenuto agli inizi del 2000 tra J.P. Cornelissen e D.A. Gioia. La questione, più in particolare, si concentra sulla metafora dell'identità e sulla sua validità in quanto tale.

In un primo lavoro, Gioia analizza la metafora dell'identità, che aveva preso rapidamente piede nel campo degli studi organizzativi in quel periodo. L'autore descrive l'identità organizzativa come una concezione collettivizzata delle caratteristiche principali di un'organizzazione, che la distinguono dalle altre. L'identità organizzativa inoltre, viene vista come strumento grazie al quale le organizzazioni riescono ad adattarsi alla fluidità dei cambiamenti che avvengono al loro esterno, mantenendo comunque una loro unicità³⁴.

Secondo Cornelissen però, sebbene la metafora dell'organizzazione vista come identità sia innovativa, non supera con successo un esame che a suo avviso è fondamentale per reputare la metafora attendibile, ovvero quello di "similitudine" tra il concetto primario e quello secondario. Questo poiché l'identità è un concetto applicabile a livello individuale, e ciò lo rende troppo distante, e quindi non accostabile, ad un costrutto collettivo qual è quello dell'organizzazione³⁵. In contrapposizione con questa tesi, Gioia sottolinea innanzitutto come il concetto di identità sia perfetto per essere utilizzato come metafora, in ragione della facilità con cui viene compreso da chi è già all'interno dell'organizzazione, poiché già parte del vocabolario da essi usato. Gioia mette in luce, inoltre, la superficialità dell'analisi di Cornelissen, poiché, a suo avviso, la caratteristica dell'individualità del concetto di "identità" può in realtà essere traslato al concetto di organizzazione, ed è proprio grazie a ciò che la metafora ha così tanto successo nel campo degli studi organizzativi³⁶. In risposta a quest'argomentazione, Cornelissen ribatte che l'inadeguatezza della metafora emerge da una sua analisi sulle euristiche dietro di essa, analisi che egli aveva già effettuato su altre metafore del tutto incoerenti (l'organizzazione come un gatto e come una barretta di cioccolato) e che aveva avuto gli stessi risultati³⁷.

Infine, Gioia conclude che, così come Cornelissen resta fermo sulle sue convinzioni, così anche lui e i suoi co-autori, evidenziando di nuovo l'isomorfismo tra il concetto di identità e quello di organizzazione, affermano ancora una volta come la metafora in questione sia valida, e lasciano quindi al lettore il verdetto finale³⁸.

³⁴ Gioia D. A., Schultz M., Corley K.G., (2000) *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*, *Academy of Management* 25(1), 63-81.

³⁵ Cornelissen J.P., (2002) *On the "organizational identity" metaphor*, *British journal of management* 13(3), 259-268.

³⁶ Gioia D. A., Schultz M., Corley K.G., (2002) *On celebrating the organizational identity metaphor: a rejoinder to Cornelissen*, *British journal of management* 13(3), 269-275.

³⁷ J.P. Cornelissen (2002) *The Merit and Mischief of Metaphor: A Reply to Gioia, Schultz and Corley*, *British journal of management* 13(3), 277-279.

³⁸ Gioia D. A., Schultz M., Corley K.G., (2002) *Metaphorical Shadow Boxing: A Response to Cornelissen's Reply to our Rejoinder*, *British journal of management* 13(3), 281-28.

Un terzo punto di vista su questo dibattito venne dato da S.A. Haslam, T. Postmes e N. Ellemers³⁹, che mossero una critica sia a Cornelissen che a Gioia, in quanto il dibattito a loro avviso era stato erroneamente limitato all'identità organizzativa in termini metaforici, tralasciando del tutto le componenti sociali e psicologiche. Mantenendo una posizione equilibrata all'interno del contrasto, i tre autori evidenziano come l'identità organizzativa sia molto di più che una metafora. Innanzitutto fanno notare come questa possa essere definita e misurata come un costrutto psicologico che gioca uno specifico ruolo nel comportamento organizzativo. Ciò anche grazie all'esteso corpo di teoria e ricerca riguardo i processi psicologici e comportamentali associati alle identità sociali, che punta ad evidenziare la differenza di queste ultime dalle identità personali.

Quest'approccio sottolinea i modi in cui gli individui vengano visti come parte di una collettività sia dagli altri che da loro stessi, elaborando inoltre le probabili cause di questi legami tra l'individuo e il collettivo e specificando le circostanze sotto le quali questi legami tendono ad essere più forti o più deboli. In termini socio-psicologici è possibile capire come l'identità organizzativa sia strettamente collegata con l'attribuzione di stereotipi propri di un'organizzazione ai propri membri.

Gli stereotipi, infatti, sono particolarmente rilevanti in questo contesto perché forniscono le basi per un'azione socialmente coordinata. Questi spesso sono caratterizzati da stabilità nel corso del tempo, sono dipendenti dal contesto, e quindi potenzialmente fluidi.

L'identità organizzativa, inoltre, cattura l'intensità con cui gli individui si identificano come membri di una determinata organizzazione. Ciò vale a dire che essa rappresenta la forza con cui le persone aderiscono agli stereotipi dell'organizzazione, orientando e strutturando il loro comportamento in base alle caratteristiche, norme e valori dell'organizzazione. È questa combinazione di forza nell'identificazione e contenuto della risultante identità che distingue l'identità organizzativa dalla cultura organizzativa. L'identità, infine, è l'unica a poter essere misurata con strumenti psicometrici. Grazie a questa peculiarità risulta appunto essere molto più che una semplice metafora, ma piuttosto uno strumento analitico fondamentale per la pratica organizzativa contemporanea.

Haslam e i suoi co-autori, infine, sulla base della sovraccitata esposizione, affermano che l'identità organizzativa è un sostrato necessario per l'esistenza di ogni forma di organizzazione collaborativa: senza di essa non può esistere alcuna effettiva comunicazione organizzativa, alcuna significativa pianificazione nonché alcun tipo di leadership.

Un altro recente contributo alle metafore organizzative viene fornito da Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich e Celia V. Harquail. Innanzitutto le autrici specificano che l'identità organizzativa influisce profondamente sull'identificazione dei membri con la loro relativa organizzazione. Questo tipo di identificazione avviene

³⁹ Haslam S.A., Postmes T., Ellemers N., (2003) *More than a metaphor: organizational identity makes organizational life possible*, British journal of management 14(4), 357-369.

quando il concetto di loro stessi che le persone all'interno dell'organizzazione hanno, contiene gli stessi attributi dell'immagine dell'organizzazione percepita da ogni membro. Questo processo assume una connotazione positiva se l'immagine esteriore dell'organizzazione viene percepita come positiva. Ciò può portare a comportamenti collaborativi da parte dei membri e alla costruzione di relazioni solide all'interno dell'organizzazione. Il processo sovraccitato può, però, assumere anche una connotazione negativa, generando quindi situazioni di stress e depressione.

Nell'analisi emerge, inoltre, come il grado con cui l'identità organizzativa incida sull'identificazione dei membri, sia determinato da tre fattori: “*self-continuity*”, secondo cui le persone percepiscono come più attraente un'identità organizzativa che corrisponda già alla percezione di loro stessi, “*self-distinctiveness*”, grazie alla quale le persone percepiscono come più attraente un'identità organizzativa che permetta loro di potersi distinguere dalla massa, e “*self-enhancement*”, per cui le persone percepiscono come più attraente un'identità organizzativa quando la stessa appartenenza all'organizzazione aumenta la loro autostima⁴⁰.

2.4. Dalla “macchina” alle “emozioni”

Dalle analisi fin qui esposte, emerge che nel corso degli anni si è assistito ad un “cambio di rotta” degli approcci alla progettazione organizzativa, dal mondo del razionale a quello del non razionale, ovvero delle emozioni. Gli approcci organizzativi adottati agli inizi del XX secolo, infatti, non prendevano minimamente in considerazione la dimensione emozionale dei lavoratori. Scindendo il loro lato “non razionale” da quello razionale, questi potevano essere considerati come “macchine” passive e programmabili. Andando avanti col tempo, però, la componente delle emozioni ha cominciato ad avere sempre più peso all'interno degli studi organizzativi, cambiando completamente la mentalità con cui gli studiosi si avvicinano alla progettazione organizzativa.

Ma quali sono le cause che hanno portato a questo cambiamento?

Negli ultimi anni le emozioni umane hanno influenzato sempre più aree di studi, anche molto lontane tra loro, partendo dal marketing fino alla filosofia, passando, appunto, per l'organizzazione aziendale. Una tesi sostenuta da molti studiosi, è che questo *shift* sia stato causato dagli stessi elementi che hanno provocato la stessa reazione nel mondo quotidiano, poiché, come sostiene la stessa visione organicistica dell'organizzazione, essa è un sistema aperto, e in quanto tale risente dell'influenza dell'ambiente esterno.

Partendo da un'analisi del cambiamento del mondo di tutti i giorni, è quindi possibile evidenziare le suddette cause: innanzitutto si sta assistendo ancora oggi alla serializzazione e alla sensazionalizzazione delle emozioni, fenomeno che ha avuto inizio negli anni '80, con la diffusione della televisione e con l'espansione del numero di persone che i mass media riescono a raggiungere. Inoltre, nel corso di questo periodo si è

⁴⁰ Dutton J. E., Dukerich J. M., Harquail C. V., (1994) *Organizational Images and Member Identification*, Sage, London.

venuta sviluppando una nuova vastissima area del settore farmaceutico, il mercato degli psico-farmaci, che ha reso accessibile e controllabile in ogni momento qualsiasi emozione⁴¹.

Ultimamente, inoltre, si è fatta strada nel linguaggio comune l'espressione "intelligenza emotiva", che è entrata a far parte delle caratteristiche che i *recruiters* cercano quando devono assumere nuovi dipendenti.

Per intelligenza emotiva si intende "la capacità di controllare i sentimenti ed emozioni proprie ed altrui, distinguere tra di esse e di utilizzare queste informazioni per guidare i propri pensieri e le proprie azioni"⁴². Questo testimonia come le organizzazioni abbiano avuto un cambio repentino nel "modo di pensare", passando dal voler assumere persone semplicemente capaci di portare a termine un compito, semplice e altamente specializzato, al cercare dipendenti con l'abilità di comprendere il contesto in cui si trovano, adattarsi, controllarsi, ma anche entrare in empatia con i propri colleghi e clienti.

Un punto fondamentale per quest'analisi riguarda la tecnologia e la sua ampia diffusione negli ambienti lavorativi nell'ultimo trentennio. Potrebbe sembrare un argomento distante da quelli trattati fino ad ora, ma diversi studi dimostrano il contrario. Prendendone due come esempio di opinioni divergenti, ovvero gli studi di Sennett⁴³ e quelli di Goleman⁴⁴, è possibile notare come al giorno d'oggi la tecnologia sia diventata un elemento portante, se non indispensabile, della vita della gran parte dei lavoratori, ma che a seconda della visione può avere un'accezione positiva o meno. Sennett, infatti, sostiene che la tecnologia sia arrivata ad invadere la vita privata dei lavoratori, tramite mail, social network professionali e messaggistica istantanea accessibile in ogni momento. In questo modo i dipendenti spesso si sentono derubati della loro privacy, con il risultato di avere la tendenza a coltivare relazioni sempre più superficiali sul posto di lavoro⁴⁵. Nelle parole di Goleman, "le persone si sentono in disperato bisogno di reali connessioni, empatia e comunicazioni aperte", il che può sembrare diretto a rafforzare la tesi di Sennett, ma al contrario, mentre quest'ultimo vede questa situazione come un'inevitabile conseguenza di un ordine sociale caratterizzato dalla flessibilità, Goleman sostiene la necessità della capacità di *team-building* e adattamento a questi cambiamenti per avere successo in un sistema in costante movimento. In questo senso, inoltre, secondo Goleman l'intelligenza emotiva consiste nel sapere quando e come esercitare il controllo, per evitare che i dipendenti si sentano oppressi, ma anche lasciati a loro stessi. L'intelligenza emotiva è, quindi, concepita come una parte della

⁴¹ Williams S., (2001) *Emotion and social theory: Corporeal reflections on the (ir)rational*, Sage, London.

⁴² Salovey P., Mayer J. D., (1990) *Emotional Intelligence*, Yale University.

⁴³ Sennett R., (2011) *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. WW Norton & Company.

⁴⁴ Goleman D., (1998) *Working With Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London.

⁴⁵ Huges J., (2005) *Bringing emotion to work: emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character*, Sage, London.

personalità, grazie al quale si è capaci di flessibilità, adattabilità e apertura a continui e differenti cambiamenti del mercato globale⁴⁶.

Una spiegazione alternativa a questo fenomeno può essere data dal diffondersi del consumismo: le infinite possibilità offerte dalla globalizzazione hanno infatti dato inizio ad una crescita esponenziale di una cultura post moderna in cui il consumo di beni ha sempre meno a che fare con il loro ottenimento e sempre di più con l'intrattenimento⁴⁷.

In moltissimi studi, infatti, viene sottolineato come molto spesso i consumatori acquistino beni di natura "edonistica" per alleviare o eliminare emozioni negative o comunque sia averne il controllo, innescando quello che viene definito ERC (*emotion regulation consumption*)⁴⁸. Sempre più spesso infatti si parla di "shopping terapeutico" o di "*eat your feelings*", concetti che sembrano del tutto irrilevanti in campo organizzativo ma che hanno plasmato e tutt'oggi permeano la società occidentale e quindi i comportamenti dei consumatori.

Esiste, però, un'altra faccia di questa moneta, ovvero l'utilizzo delle emozioni non per conformarsi al consumismo, ma piuttosto per combatterlo. Col tempo sono nati molteplici movimenti sociali con l'obiettivo di trasformare diversi elementi che circondano il consumo e il marketing, e in ultimo modificare la cultura e l'ideologia del consumismo⁴⁹. Molti di questi movimenti utilizzano la strategia del "*culture jamming*", ovvero, nelle parole di Handelman: "*an activity aimed at countering the continuous, recombinant barrage of capitalist laden messages fed through the mass media*"⁵⁰. Alcuni studiosi affermano che questa strategia è in realtà strettamente legata alle emozioni, sottolineando come gli attivisti le utilizzino per attirare l'attenzione dei consumatori *mainstream* e portarli ad agire, innescando una sensazione di solidarietà ed "effervescenza emotiva" nel movimento stesso⁵¹.

Recentemente, inoltre, diverse ricerche hanno messo in luce come le stesse emozioni siano diventate beni di consumo, e le organizzazioni, tramite il cosiddetto *emotional labour*, sono quelle che le utilizzano come materia prima capace di generare profitti. Illuminante in questo contesto è "*The Managed Heart*" di Arlie Hochschild. Nell'opera appena citata la scrittrice espone dettagliatamente come nella società odierna le persone sono abituate a regolare le loro emozioni a seconda della situazione, del contesto sociale e di quello

⁴⁶ Huges J., (2005) *Bringing emotion to work: emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character*, Sage, London.

⁴⁷ Ritzer G., (1999) *Enchanting in a disenchanted world: Revolutionizing the means of consumption*, Sage, London.

⁴⁸ Kemp E., Kopp S. W., (2011) *Emotion regulate on consumption: when feeling better is the aim*, Journal of Consumer Behaviour, J. Consumer Behav. 10: 1-7, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/cb.341.

⁴⁹ Kozinets R. V., Handelman J. M., (2004) *Adversaries of Consumption: Consumer Movements, Activism, and Ideology*, Journal of Consumer Research.

⁵⁰ Handelman J. M., (1999) *Culture Jamming: Expanding the Application of the Critical Research Project*, Advances in Consumer Research.

⁵¹ Sandlin J. A., Callahan J. L., (2009) *Deviance, Dissonance, and Détournement: Culture jammers' use of emotion in consumer resistance*, Sage, London.

culturale in cui si trovano, rispettando quelle che l'autrice chiama "*feeling rules*". Successivamente, nella seconda parte del libro, Hochschild analizza cosa accade quando le emozioni vengono finte dai dipendenti perché richiesto dal compito che svolgono nell'organizzazione, facendo poi l'esempio delle hostess nei voli di linea. In questo caso, le dipendenti sono sottoposte ad un intenso ed altamente supervisionato *emotional labour*, in cui viene detto loro quali emozioni devono provare nei confronti dei passeggeri; le emozioni quindi sono diventate una commodity, acquistate dal datore di lavoro e usate per generare profitto. L'autrice sottolinea inoltre come le emozioni, quantomeno nella loro funzione originale, abbiano una funzione "segnaletica", che serva ad indicare alle persone come orientarsi nel mondo. Spesso, però, i dipendenti che esercitano questo tipo di lavoro giungono ad un punto di "*burn out*" in cui si estraneano dalle loro emozioni, perdendo quindi questa funzione⁵².

Si può dire che questo, quindi, sia il rovescio della medaglia rispetto a quello che gli ideali di progettazione organizzativa post-fordista si proponevano di fare: prendere atto delle emozioni e dei sentimenti dei lavoratori, incorporandole nelle loro mansioni, sembrava avere una valenza altamente positiva, li faceva sentire più importanti all'interno dell'organizzazione e presi in considerazione come esseri umani, non come ingranaggi di una macchina che mirava alla perfezione. Ma questi studi mettono in luce come, anche in questo contesto, ci sia bisogno di equilibrio, poiché l'eccessiva commercializzazione ed esasperazione delle emozioni può portare i dipendenti a dover pagare un prezzo troppo alto pur di soddisfare le richieste dell'organizzazione.

2.5. Le metafore come metodo di ricerca per l'analisi organizzativa

Per quanto riguarda l'uso vero e proprio delle metafore per la progettazione organizzativa, esse vengono innanzitutto utilizzate come strumento con il quale scoprire nuove caratteristiche e dinamiche dell'organizzazione, fino a quel momento passate inosservate⁵³. Inoltre, spesso i ricercatori si servono delle metafore nel corso di esperimenti immaginari, nei quali le utilizzano sostituendo i concetti propri ad esse ai vocaboli normalmente utilizzati, per descrivere e studiare fenomeni organizzativi⁵⁴. In questo campo appare di grande importanza il lavoro svolto da K. E. Weick, dal titolo "*Theory Construction as Disciplined Imagination*". Al suo interno, l'autore definisce innanzitutto la costruzione della teoria organizzativa come un processo evolutivo basato sull'immaginazione "disciplinata", simile alla selezione artificiale. La disciplina in questo processo sta nella continua applicazione di criteri di selezione a ragionamenti del tipo

⁵² Hochschild A.R., (2003) *The Managed Heart*, University of California Press Ltd., London.

⁵³ Cornelissen J.P., (2002) *On the "organizational identity" metaphor*, British journal of management 13(3), 259-268.

⁵⁴ Cornelissen J.P., Kafouros M., Lock A. R., (2005) *Metaphorical images of organization: How organizational researchers develop and select organizational metaphors*, Human Relations, 58(12), 1545-1578.

“*trial and error*”. L’immaginazione, invece, sta nella scelta intenzionale di una varietà di elementi diversi tra loro, all’interno dello *statement* con il quale si propone il problema⁵⁵.

Nella progettazione organizzativa, quindi, è bene non fermarsi all’utilizzo di una singola metafora: diverse metafore possono infatti mettere in luce aspetti diversi della stessa situazione. Come fa notare lo stesso Morgan, un certo aspetto della struttura organizzativa può evidenziare un tentativo di meccanizzare delle attività, o può essere il risultato di un meccanismo di difesa del dirigente nei confronti della sua ansia, o ancora un aspetto cruciale della cultura aziendale. Sebbene possa sembrare un quadro alquanto complicato, in verità è proprio quello con cui i dirigenti sono chiamati a confrontarsi nella realtà. L’aspetto della struttura organizzativa in questione può fungere da simbolo “portante” della cultura o della strategia aziendale. Una peculiarità delle metafore, che può rappresentare sia una debolezza che un punto di forza, è che se si applica una certa visione, si vedrà l’organizzazione in termini di quella visione: pensando in termini di struttura si vede una struttura, pensando in termini di cultura si vede una cultura. Utilizzando più metafore applicate alla stessa organizzazione, quindi, ci si spinge a pensare e a comportarsi in modo diverso, espandendo gli orizzonti e aumentando la propria capacità di comprensione. Utilizzando questo metodo, inoltre, è facile notare come molte metafore si completino e si rinforzino a vicenda⁵⁶.

È stato fino ad ora analizzato come le metafore possano essere utilizzate come strumento concreto per la progettazione e la rappresentazione organizzativa, nonostante la loro apparente figuratività. Ma come vengono scelte determinate metafore piuttosto che altre? In questo campo sono di fondamentale importanza i lavori di Cornelissen, riguardo le euristiche dietro la creazione e la scelta delle metafore.

In primo luogo, è necessario specificare che per euristica si può intendere sia un giudizio cognitivo o un processo inferenziale, sia un effetto a livello cognitivo consecutivo ad un miglioramento in un processo di giudizio⁵⁷. Per quanto concerne le euristiche dietro la selezione di determinate metafore, Cornelissen, in un suo lavoro del 2005, effettua un’analisi ben strutturata usufruendo del “Social Sciences Citation Index”. A partire da questo database egli si serve di *tags* per portare a termine una ricerca focalizzata sul campo organizzativo, raccogliendo in questo modo 969 diverse combinazioni di parole contenenti il termine target “organizzativo” e 262 per il termine “organizzazione”. Successivamente utilizza questi dati per classificare in macro-classi le metafore organizzative, e capire il motivo per cui alcune di esse compaiono con più frequenza rispetto alle altre.

Come già accennato in precedenza, i ricercatori, scelgono determinate metafore per poi applicarle nei loro studi. Questa selezione, ovviamente, avviene valutando quale metafora è più adatta, basandosi su una fusione relazionale tra il concetto target e la fonte della metafora, il tutto portato a termine tramite semplici euristiche.

⁵⁵ Weick K. E., (1989) *Theory construction as disciplined imagination*, *Academy of Management Review*, 14(4), 516-531.

⁵⁶ Morgan G., (1997) *Images of Organization*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks, Cal., Usa

⁵⁷ Kahneman D., (2002) *Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgement*, Nobel prize lecture, Stockholm, Sweden.

A seguito di questa ricerca, Cornelissen arriva a definire sei diversi tipi di euristiche che guidano i ricercatori in questo processo. Più nello specifico si tratta di:

I. Euristica di integrazione:

In questo caso si selezionano parti di strutture dai diversi concetti e le si fondono insieme per arrivare ad un'immagine completamente integrata e di facile manipolazione. L'euristica di integrazione è solitamente incorporata nell'osservazione che le metafore risultano più adatte ad un certo contesto quando il concetto target e il concetto fonte della metafora sono in qualche modo complementari. Le stesse metafore della macchina e dell'organismo studiate da Morgan rappresentano un'applicazione di questa euristica, poiché si fondano su fattori simili tra l'immagine della metafora e l'organizzazione.

II. Euristica relazionale:

In cui le relazioni all'interno dell'immagine metaforica devono accordarsi con le relazioni nella sua controparte. In questo caso l'euristica esercita una pressione normativa affinché le relazioni sopra citate vengano preservate. Questa pressione è stata definita come "ipotesi di invarianza", cioè l'osservazione del fatto che i collegamenti sottostanti una metafora organizzativa sono quasi sempre basati su delle strutture condivise dai due elementi.

III. Euristica di connessione:

In cui la rappresentazione dell'immagine metaforica deve mantenere una connessione con il soggetto target della metafora. La soddisfazione di quest'euristica è ciò che permette di accedere agli elementi dell'immagine, ovvero nomi e descrizioni di fenomeni, e proiettarli sul soggetto target della metafora. Le metafore in cui viene utilizzata quest'euristica sono connesse ad una vasta conoscenza del soggetto immagine della metafora, e da essa ne traggono i concetti.

IV. Euristica di disponibilità:

In cui la metafora deve poter fare intuire ad un potenziale interprete la struttura del soggetto target. Essa si riferisce alla facilità con cui determinate categorie di concetti possono essere riportate alla mente; e quindi alla facilità di formare un giudizio sulla base di ciò che già si ha in mente. Questa euristica può anche essere concepita come la pressione a usare collegamenti convenzionali che possano facilitare la comprensione della metafora. Da questo punto di vista l'euristica applica una pressione ad usare metafore comuni e ben conosciute, come ad esempio l'evoluzione e lo sviluppo organizzativo o la *performance* dell'organizzazione e il teatro.

V. Euristica di distanza:

In cui target e fonte della metafora appartengono a due aree semantiche differenti. Secondo questa euristica, per essere efficace la metafora deve contenere concetti distanti tra loro, questo perché, nel caso in cui i concetti provenissero da aree semantiche simili, ci sarebbe poca interazione tra di essi e verrebbe a mancare l'elemento della sorpresa. Quando invece la distanza tra le due aree è ampia, essa fa sì che i ricercatori concepiscano il soggetto della metafora in un modo completamente diverso.

VI. Euristica di concretezza:

In cui la fonte, paragonata al target, è sufficientemente concreta da poter essere compresa e manipolata. Quest'ultima euristica si riferisce alla pressione a selezionare immagini concrete piuttosto che astratte, affinché possano essere fuse con il soggetto target all'interno della metafora. Questa selezione avviene in ragione del fatto che elementi concreti possono essere sfruttati in modo migliore dai ricercatori, poiché risultano essere soggetti più facili da studiare e di più facile comprensione.

Infine, l'autore definisce anche due linee guida per scegliere tra due o più metafore, una volta eseguita una prima selezione. Più in particolare suggerisce di:

A. Preferire metafore relazionali a metafore attributive:

La differenza tra le due, infatti, sta nell'effetto che esse provocano. La metafora attributiva si limita a fornire un chiarimento riguardo gli attributi comuni sia alla fonte che al target della metafora. Quella relazionale, al contrario, ha il potenziale di produrre nuove strutture cognitive utili alla ricerca organizzativa.

B. Preferire metafore che coniugano concetti di aree semantiche apparentemente distanti:

in questo caso si tratta più semplicemente di una diversa incisività: con l'uso di concetti semanticamente vicini, si rischia di etichettare il target della metafora con espressioni diverse dalle precedenti ma conseguendo un effetto superficiale a livello cognitivo, che inoltre consiste solo in un cambiamento nominale⁵⁸.

⁵⁸ Cornelissen J.P., Kafouros M., Lock A. R., (2005) *Metaphorical images of organization: How organizational researchers develop and select organizational metaphors*, Sage, London.

3. LA FOTOGRAFIA NELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

3.1. La nascita della fotografia industriale⁵⁹

Parallelamente, durante il periodo in cui la metafora meccanicistica prende piede, si viene a formare un nuovo modo di approcciarsi alle organizzazioni: la fotografia. Con l'espandersi delle grandi industrie si sviluppa la percezione che esse fossero una black box: una scatola chiusa, all'interno della quale si svolgevano processi che le persone al suo esterno non potevano conoscere. Ciò fu accentuato dalla stessa architettura degli stabilimenti industriali: edifici di grandi dimensioni senza abbellimenti o elementi architettonici e "chiusi" verso l'esterno.

In Europa, e ovviamente anche negli Stati Uniti, tra gli anni '20 e gli anni '50 i fotografi venivano assunti dalle grandi imprese, principalmente per documentare la produzione ed esaminare i risultati, i materiali di cui erano fatti i prodotti, come erano stati fatti ed evidenziare eventuali difetti. I fotografi, quindi, oltre ai prodotti finiti, spesso ritraevano strumenti riconoscibili, dando all'osservatore una sensazione di familiarità con essi, quasi potessero toccarli o sentirne l'odore e il rumore. L'industria occidentale, però, faceva vedere le macchine, i processi di produzione e i loro risultati, ma non gli esseri umani che lavoravano dietro di essi e che li rendevano possibili.

I lavoratori, infatti, venivano usati nelle fotografie quasi esclusivamente come unità di misura, per dare l'idea di quanto fossero grandiose e potenti le macchine industriali, concezione in perfetto accordo con gli approcci meccanicistici di quell'epoca.

In questo contesto, diversi fotografi, anche se alcuni lontani dai riflettori del successo, spiccano con le loro opere. Il primo tra questi, forse anche il più conosciuto, è Charles Sheeler, fotografo americano famoso per aver immortalato gli stabilimenti della Ford a Detroit, dietro la richiesta dello stesso Henry Ford⁶⁰.

Un'altra fotografa di fama mondiale fu Margaret Bourke White. Nata nel 1904 a New York inizia gli studi di biologia al college, ma durante quel periodo inizia a sperimentare con la fotografia, vendendo le fotografie a studenti e scattando per le copertine di un giornale studentesco. Inizialmente, come la stessa Bourke White sottolinea in "portrait of myself", si ispirava alla "soft-focus school" ovvero all'idea che le fotografie per essere artisticamente valide dovessero avere una certa sfocatura. Successivamente questa visione cambiò radicalmente, dando spazio a scatti più definiti.

Trasferitasi a Cleveland, con l'aiuto di Alfred Hall Bemis, migliora le sue tecniche e comincia a farsi strada con foto di nature morte e *real estate*, mentre nel tempo libero continua a sperimentare con la fotografia

⁵⁹ Fonte: seminario tenuto da Urs Stahel al Museo MAXXI di Roma, il giorno 25/11/2016, con oggetto la fotografia e l'industria.

⁶⁰ Orvell M., (2008) *La fotografia y lo sublime tecnologico*, Exit, (AS), 82-105.

d'architettura, in particolare ritraendo le costruzioni della diga di Fort Peck da cui era particolarmente attratta (fig. 1).

Con queste parole la fotografa descrive il motivo per cui gli stabilimenti industriali, e tutto ciò che era al loro interno, fossero i suoi soggetti preferiti:

“To me these industrial forms were all the more beautiful because they were never designed to be beautiful. They had a simplicity of line that came from their direct application to a purpose. Industry, I felt, had evolved an unconscious beauty – often a hidden beauty that was waiting to be discovered. And recorded! That was where I came in.”⁶¹

Figura 1: Diga di Fort Peck, Montana (1936)



Fonte: Margaret Bourke White, Copertina del primo LIFE Magazine 11/1936

Alcuni degli scatti da lei realizzati durante il tempo libero catturano l'attenzione del direttore della Union Bank, che le acquista per il suo studio, e grazie al quale Margaret Bourke White riesce ad ottenere un

⁶¹ Bourke White M., (2016) *Portrait of myself*, Pickle Partners Publishing.

colloquio con il direttore dello stabilimento della Otis Steel Company di Chicago. Risultato del colloquio è che la giovane fotografa riesce a guadagnarsi 5 mesi di accesso ai cantieri della Otis, accesso che era proibito alle donne e che nessun fotografo prima aveva tentato di ottenere, e comincia a scattare, non con poche difficoltà. Il problema infatti era che i metalli fusi che venivano lavorati producevano luce gialla o arancione, quindi “calda”, e le pellicole di quell’epoca erano sensibili solo alla luce blu, quindi “fredda”, cosa che rendeva gli scatti della fotografa completamente neri.

Durante gli infiniti tentativi della Bourke White e di Bemis, i quali provarono numerosi obiettivi con velocità di otturazione diverse e altrettanti tipi di illuminazione artificiale, un rappresentante di una ditta di attrezzatura specializzata propose loro quello che può essere considerato l’antenato del flash: dei razzi al magnesio. Con questo sistema, e con gli otturatori veloci che già aveva a disposizione Margaret Bourke White fu la prima donna, e una dei primi fotografi in generale, a scattare foto così ben riuscite degli interni di un’industria come la Otis, simbolo di un paese in pieno boom economico.

Grazie a ciò viene chiamata a New York, dove Henry Luce cercava fotografi che gli fornissero scatti di complessi industriali per quello che sarebbe diventato il Magazine Fortune. Luce cercava, però, fotografi che ritraessero le industrie dall’interno in modo preciso e il più possibile completo. L’obiettivo era rendere le fotografie co-protagoniste del giornale insieme al testo scritto, al contrario di quello che si usava fare in quel periodo, in cui illustrazioni di quel tipo erano delle aggiunte marginali al testo, e spesso scelte a caso⁶².

Un fotografo meno famoso ma certamente non meno importante, ad occuparsi di quest’area, anche se in maniera totalmente diversa, fu Jakob Tuggener.

Nato nel 1904 a Zurigo, iniziò sin da giovane un apprendistato come disegnatore meccanico in un’industria, e successivamente studiò alla Reimann Schule a Berlino. Tornato in Svizzera, nel 1934, intraprese la carriera fotografica.

Tuggener era inizialmente attratto dalle feste dell’alta società di quel tempo, nelle quali fotografava l’organizzazione dietro di esse: cuochi, camerieri e musicisti che si muovevano in modo perfettamente coordinato per dare ai facoltosi ospiti la serata perfetta.

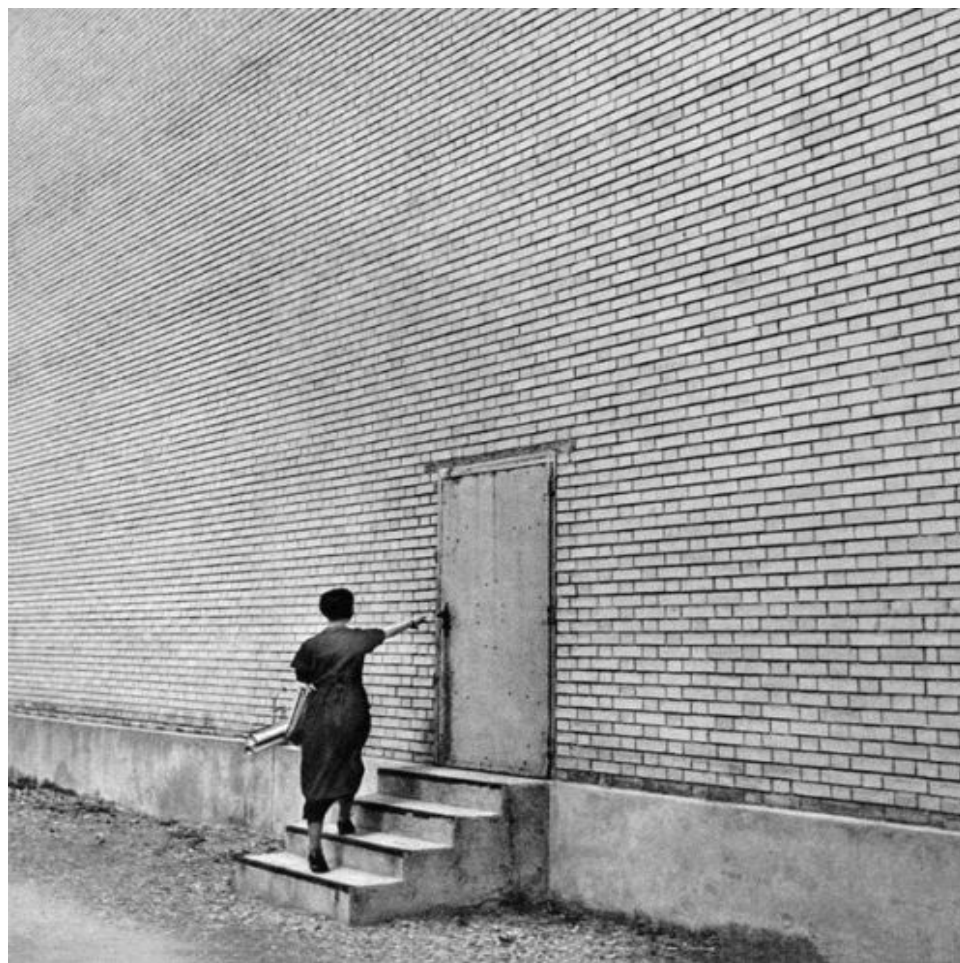
⁶² Successivamente al lavoro per Fortune, la Bourke White e Luce lavorarono insieme alla rivista Life, di cui la fotografa scattò la prima copertina. A partire da quegli anni, poi, ella viaggiò in Europa così come negli altri continenti, producendo numerosi reportage, da punti di vista del tutto nuovi, come quello sull’industria sovietica, la quale non era mai stata immortalata fino a quel momento. In quel frangente, infatti, la fotografa riuscì a fotografare i piani delle industrie sovietiche, cosa che fino a quel momento veniva considerata un segreto a dir poco inaccessibile. Un altro famosissimo scatto di Margaret Bourke White fu un ritratto di Mohandas Karamchand Gandhi, solo poche ore prima che egli venisse assassinato.

Negli anni ‘50 però dovette rallentare e successivamente interrompere la sua carriera a causa del Parkinson, il quale fu poi la causa della sua morte nel 1970.

Successivamente, venne assunto dalla Maschinenfabrik Oerlikon, una fabbrica di locomotive con sede a Zurigo, per colmare la distanza tra operai, direttori di fabbrica e dipendenti d'ufficio tramite il suo lavoro di fotografo.

Con lo scatto “Berti è arrivata in ritardo” (fig 2), ad esempio, Tuggener segue un'operaia nella sua giornata di lavoro, non per documentarne i compiti che ne derivano, ma bensì per ritrarre la vita reale che si cela al di là dell'atto di produrre. Il fotografo infatti sceglie di immortalare l'operaia mentre si affretta ad entrare da una porta probabilmente sul retro dell'edificio, perché in ritardo sul proprio turno.

Figura 2: Berti è arrivata in ritardo (1936)



Fonte: Fabbrica di costruzioni meccaniche Oerlikon, 1936. © Jakob Tuggener Foundation, Uster.

Nel 1943 con la raccolta *Fabrik*, egli passò al reportage delle giornate di lavoro degli operai e delle macchine che li circondavano, esponendo quindi il rapporto che si creava tra uomo e macchina all'interno dei grandi stabilimenti industriali⁶³. È possibile osservare questo concetto, ad esempio, in due scatti tratti dalla raccolta, molto diversi tra loro ma accomunati dallo stesso obiettivo. Nel primo dei due (fig. 3) sono ritratti due operai

⁶³ Kuhfuss-Wickenheiser S., (2009) *Die Reimann-Schule in Berlin und London 1902–1943. Ein jüdisches Unternehmen zur Kunst und Designausbildung internationaler Prägung bis zur Vernichtung durch das Hitlerregime*, Shaker Media, Herzogenrath.

dalle divise sporche, probabilmente alla fine di un turno di lavoro, mentre camminano fianco a fianco e conversano. Uno scatto del genere, inserito in una raccolta come *Fabrik*, esalta la vita dei lavoratori, e in particolare di quella che inizia una volta finito il turno di lavoro, che spesso veniva messa in secondo piano. Il secondo scatto (fig. 4) invece, ritrae un operaio intento a manovrare un macchinario, circondato da una forte luce, probabilmente data da un metallo fuso. Questo scatto, a differenza del precedente, ritrae un momento di un processo produttivo, mettendo in luce, quindi, cosa succedeva all'interno degli stabilimenti industriali.

Durante questo periodo, l'industria in Svizzera – paese natale di Tuggener – era completamente focalizzata sulla produzione di armi per la seconda guerra mondiale ma il fotografo, in contrapposizione allo spirito di quel tempo, aveva una visione profondamente critica dei complessi industriali militari.

In questa sua opera egli ripercorre, quindi, la storia dell'industrializzazione, per illustrare il potenziale distruttivo del progresso tecnico indiscriminato, che a suo avviso aveva scatenato la guerra in quegli anni.

Al contrario delle sue opere precedenti riguardanti l'alta società, però, *Fabrik* non riscosse alcun successo, probabilmente proprio a causa della vena critica con cui guardava ai soggetti delle fotografie.

Figura 3: Senza titolo (1943)



Fonte: Geigy, Basilea, 1953. © Jakob Tuggener Foundation, Uster

Figura 4: Operaio a lavoro (1943)



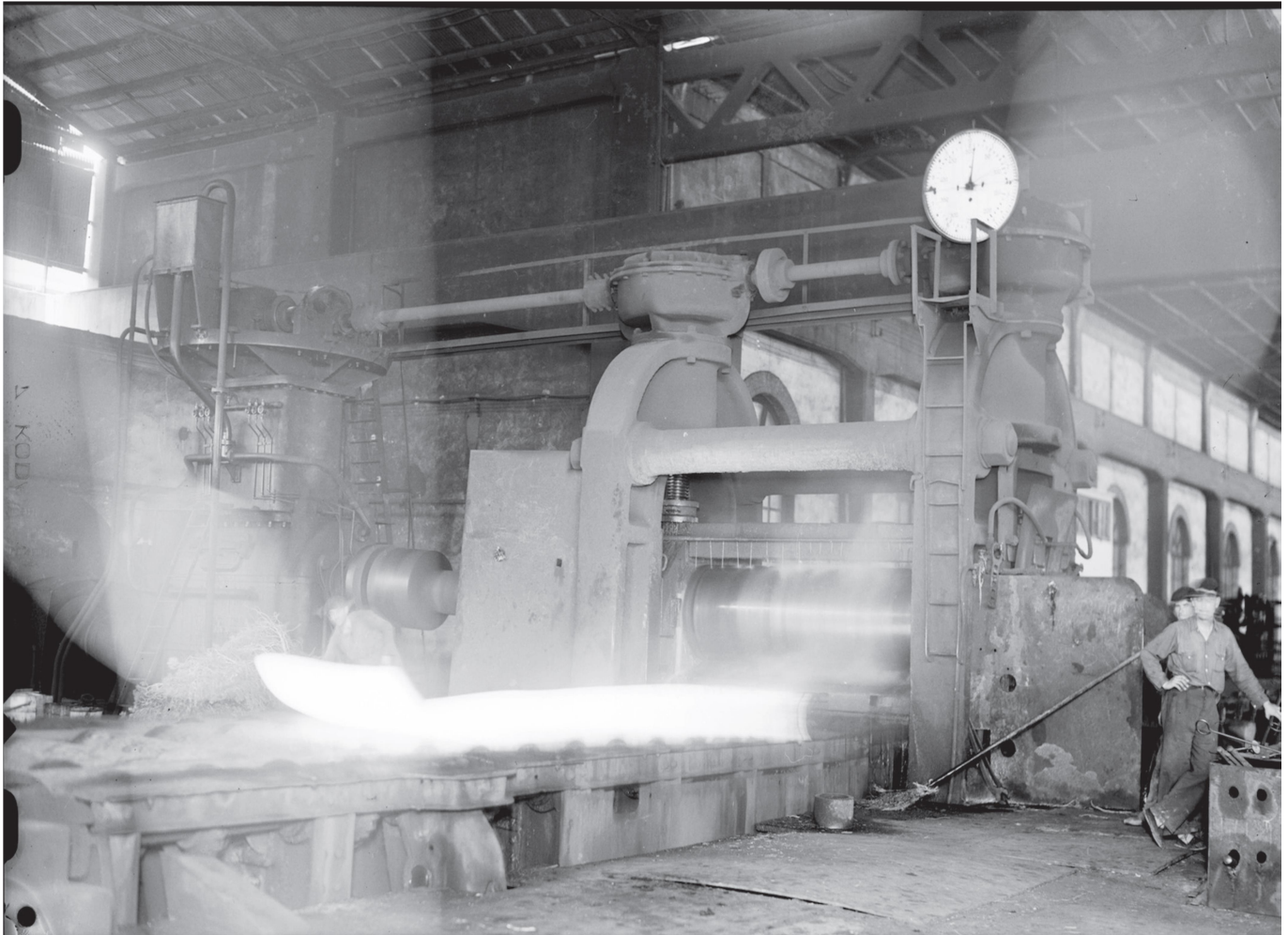
Fonte: Photographies © Jakob Tuggener

Un altro fotografo che vale la pena di essere menzionato è Manuel Rodriguez Velo. Operaio nella fabbrica siderurgica di Puerto de Sagunto, in Spagna, tra il 1944 e il 1976, venne incaricato dalla stessa impresa di documentare fotograficamente i suoi processi produttivi e l'attività sociale e culturale della popolazione della fabbrica.

Le sue fotografie costituiscono gran parte degli archivi di Altos Hornos de Vizcaya e di Altos Hornos de Mediterraneo, il suo lavoro, infatti, non fu limitato all'ottenimento delle immagini ma si estese all'organizzazione di questi archivi per permettere l'analisi del lavoro dell'organizzazione nel corso di quegli anni. I due archivi, e le fotografie al loro interno, vennero formati, inoltre, con un duplice intento.

Innanzitutto, le fotografie miravano a testimoniare la relazione tra gli operai e le macchine, in quanto queste erano concepite come lo strumento tramite il quale l'uomo poteva dominare la natura. Il primo intento, quindi, era quello di glorificare le macchine e quello che producevano, ed evidenziare l'orgoglio dei proprietari e dei lavoratori verso di esse (fig 5).

Figura 5: Trabajadores en el “Tren 28” de la laminación de AHV-Fabrica de Sagunto (1954)



Fonte: Biblioteca Valenciana

Per quanto riguarda il secondo obiettivo degli archivi, è necessario prima sottolineare che le fotografie avevano come oggetto anche altro oltre ai macchinari, cosa che era a dir poco insolita per quel periodo, in cui regnava ancora il taylorismo. Esse ritraevano, infatti, anche i programmi sociali che si svolgevano all'interno della comunità dei lavoratori, come ad esempio lo sport o la formazione scolastica dei figli. Questi programmi erano necessari ad assicurare l'efficienza dell'organizzazione e la certezza che essa avesse un futuro. In questo contesto, i soggetti delle fotografie erano principalmente i giovani, i quali rappresentavano, appunto, il futuro dell'industria. Questi, però, venivano ritratti solo durante l'esercizio fisico o nell'atto di entrare a scuola, e quindi non nella loro realtà, ma come stereotipi di giovani macchine, addestrati dall'organizzazione e pronti ad entrare nel processo produttivo e farne parte⁶⁴. Questa tendenza è evidenziata, ad esempio, da uno scatto quasi panoramico di un cortile di una scuola all'interno della fabbrica di Sagunto; in esso è possibile osservare gli studenti, perfettamente allineati, impegnati in un'esibizione sportiva (fig. 6).

⁶⁴Roig G. M., (2015) *La fotografía industrial y el archivo de empresa en la siderurgia del Puerto de Sagunto: representación, poder e identidad (1944-1976)*, Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 149: 65-86., (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.149.65>)

Figura 6: Exhibición deportiva de alumnos de la Escuela de Aprendices de AHV-Fábrica de Sagunto. Estadio Fornás, (aprox. 1960)



Fonte: Fundación de la C.V. del Patrimonio Industrial de Sagunto

Successivamente, a partire dagli anni '80, quest' immagine dell'industria sparì, complice l'*outsourcing* delle grandi produzioni, mettendo fine alla fotografia industriale, così come concepita fino ad allora. Solo negli ultimi anni, infine, si sta rivalutando l'importanza della fotografia industriale, in quanto essa è da molti considerata la memoria visuale di una società ormai passata, ma che ha gettato le fondamenta per quella attuale e per la sua tecnologia e il suo sviluppo.

3.2.La fotografia industriale e organizzativa nel XXI secolo

A cavallo tra la fine degli anni '90 e gli inizi del 2000, quella che era la fotografia industriale di una volta, subisce una profonda trasformazione, in risposta ad una simile trasformazione avvenuta nelle grandi imprese. Le fotografie che ritraggono le industrie di quegli anni, così come quelle di oggi, sono quindi decisamente diverse da quelle che hanno caratterizzato il XX secolo.

Innanzitutto, gli stabilimenti produttivi vengono inondati di luce bianca, al fine di dare una sensazione di purezza e ordine all'osservatore; i macchinari e i prodotti in via di produzione appaiono perfettamente illuminati, e ciò permette di osservarli in maniera più approfondita, quasi fossero sotto un riflettore da teatro.

Un'altra caratteristica evidente è che gli spazi immortalati sembrano stranamente vuoti, è l'assenza delle persone, degli operai, che vengono sostituiti da robot nel lavoro manuale e dai computer nel lavoro di supervisione e controllo.

Queste due grandi differenze con il passato possono essere riscontrate, ad esempio, negli scatti di Henrik Spohler (fig. 7 e 8) e Vincent Fournier.

Figura 7: Cultivation and measurement of corn plants, German research institute (2013)



Fonte: Henrik Spohler official website http://www.henrikspohler.de/en/the_third_day_en/img/96

In particolare, nella figura 7 è possibile osservare un impianto di coltivazione industriale, che poco ha in comune con le coltivazioni agricole del XX secolo. In figura 8, invece, viene ritratto un momento del ciclo produttivo di una macchina. La macchina in costruzione è posta al centro di un impianto, il quale la circonda per lavorarla. In questo caso è interessante osservare come l'ambiente, complice la luce bianca, risulti completamente asettico. Un'altra caratteristica evidente è la totale mancanza del lavoro umano, cosa che non poteva assolutamente mancare nel passato. Qui, al contrario, quest'assenza viene addirittura enfatizzata, a significare che ormai i macchinari industriali riescono sempre più spesso a fare a meno del lavoro, e del controllo, dell'essere umano.

Figura 8: Assembly line (2009)



Fonte: Henrik Spohler, *Global Soul*

Come già citato precedentemente, una delle cause della fine della fotografia industriale nel senso classico, è lo spostamento delle grandi produzioni dall'Europa all'Asia. Questo *shift* ha causato un radicale svuotamento dei grandi stabilimenti industriali europei, i quali sono stati abbandonati o riqualificati per altri scopi.

Tutto ciò può essere individuato nelle fotografie di David Lynch (fig. 9), Lewis Baltz e Joachim Brohm, i quali ritraggono edifici in decadenza, simbolo di una società postindustriale, forse destinata a produrre solo servizi.

La vita nella società odierna diventa, inoltre, ogni giorno sempre più astratta, e ciò fa sì che il senso di familiarità con gli oggetti ritratti da Tuggener scompaia completamente.

Figura 9: Senza titolo (1986)



Fonte: <https://rudighedini.files.wordpress.com/2014/11/david-lynch-untitled-new-jersey-1986.jpg>

Con l'inizio del nuovo millennio, inoltre, si fa spazio un'altra immagine dell'industria: lo showroom. Esempio perfetto di questa tendenza, è la Gläserne Manufaktur della Volkswagen, con sede a Dresda, simbolo di quanto la fabbrica sia diventata un vero e proprio teatro, e il processo di produzione venga spettacolarizzato.

Lo showroom funge da spazio multifunzionale di esposizione e marketing per le organizzazioni che presentano al pubblico i propri prodotti. Questo spazio è contemporaneamente un sito produttivo e culturale, che viene, inoltre, spesso affittato per eventi. Al contrario delle fabbriche dell'epoca precedente, questa ha orari di apertura al pubblico e visite guidate come una vera e propria attrazione turistica, nonostante funga comunque da sito produttivo.

In questo contesto, quindi, la produzione viene esposta come un pezzo teatrale, e viene introdotta nella cultura della società.

Essa stessa diventa parte del marketing dell'organizzazione, confondendo, quindi, gli stessi confini delle funzioni organizzative (fig. 10).

Figura 10: Die Gläserne Manufaktur



Fonte: <https://www.glaesernemanufaktur.de/de/die-manufaktur/architektur>

3.3. La fotografia come metodo di ricerca negli studi organizzativi

Contemporaneamente, in Italia, Antonio Strati⁶⁵, professore di sociologia delle organizzazioni presso l'università di Trento, pubblica diversi saggi, combinando la sua passione per la fotografia con i suoi studi accademici.

In particolare, in *“Aesthetic understanding of organizational life”* Strati analizza le fotografie presenti in due uffici: quello di un direttore e quello della sua assistente, soffermandosi sulle fotografie appese al loro interno. Nel primo ufficio era presente una fotografia storica di un momento importante per l'impresa in questione: la prima catena di montaggio per l'imbottigliatura e l'inscatolamento inventata, progettata e installata dall'impresa, accanto della quale si fecero immortalare il dirigente di allora, i due proprietari e l'ingegnere. Lo stesso scatto, dice Strati, era stato riprodotto e appeso lungo il corridoio che portava alla sala conferenze, ma l'originale era quello dello studio del dirigente. Nel secondo ufficio invece si trovava una foto della famiglia della segretaria. Rispetto allo scatto nello studio del dirigente, quello appartenente alla segretaria suscitava in chiunque entrasse nella stanza l'istinto, come se fosse un dovere di cortesia, di parlare dei soggetti ritratti. Anche da quello del dirigente poteva nascere facilmente una conversazione, ma il suo

⁶⁵ Strati A., (1992) *Aesthetic understanding of organizational life*, Academy of Management review, Vol. 17, No. 3, 568-581.

“sapore” sarebbe stato profondamente differente, sottolineando, quindi, la differenza tra i due livelli gerarchici.

Successivamente a questo esempio di analisi, Strati espone le sue opinioni riguardo l’analisi estetica delle organizzazioni. A suo avviso, i ricercatori, durante la ricerca, si trovano nel mezzo di un certo numero di attività e relazioni che si sovrappongono.

Innanzitutto questi hanno una personale esperienza della dimensione estetica dell’organizzazione, essi percepiscono l’organizzazione e le sue strutture in un certo modo, osservano come lavorare in quell’ambiente e formano delle prime impressioni.

Successivamente, i ricercatori raccolgono fatti riguardo l’estetica dell’organizzazione e in questo caso il loro punto di vista è esterno.

In un terzo momento, i ricercatori formano una loro esperienza “estetica” della relazione con il proprio interlocutore. Durante questo processo, a detta di Strati, vi sono tre fattori che influenzano l’esperienza del ricercatore:

1. Il concetto di plausibilità:

Nella rielaborazione dell’esperienza, il ricercatore cerca di pensarla in maniera che risulti plausibile al suo lettore. Questo perché senza la presenza di ogni partecipante dell’evento simbolico, è facile che la comprensione della dimensione estetica della vita organizzativa, in quanto fenomeno sociale complesso, risulti limitata e marginale.

2. Il concetto di irraggiungibilità:

l’obiettivo del discorso sull’estetica è quello di focalizzarsi su quei fatti dell’organizzazione che sono unici, effimeri e ambigui, e che, anche se non vissuti dal lettore, possono essere percepiti a livello immaginativo.

3. Il processo evocativo come parte della conoscenza organizzativa:

tutti gli oggetti descritti vengono differenziati esteticamente dal lettore, sulla base della sua conoscenza. Ciò gli permette di attribuire ad essi determinati significati e trasformarli in “artefatti” che caratterizzano quell’organizzazione. L’espressione “artefatto” sta a indicare un legame dell’oggetto con uno specifico contesto culturale in cui viene utilizzato, l’artefatto, quindi, rappresenta una manifestazione visiva di una certa conoscenza sociale e pratica presente in quel contesto⁶⁶.

⁶⁶ Meyer R. E., Höllerer M. A., Jancsary D., Van Leeuwen T., (2013) *The visual dimension in organizing, organization and organizational research*, The academy of management annals, Vol. 7, No. 1, 487-553.

Questo processo, infine, mediato dai sovraccitati fattori, secondo Strati, permette al lettore di “vedere” la dimensione estetica dell’organizzazione e quindi riuscire a comprendere quest’ultima⁶⁷.

Con l’inizio del XXI secolo, nacquero ulteriori nuovi modi di utilizzare la fotografia, non solo per documentare le industrie, i loro impianti o le attività che venivano svolte al loro interno, come accadeva in passato. Cominciò, infatti, ad essere usata come strumento per l’analisi e la progettazione dell’organizzazione.

Prendendo le distanze dal “vecchio” uso della fotografia, i cui obiettivi erano quelli di documentare gli ambienti e i fenomeni analizzati dal ricercatore, dare al lettore un assaggio della realtà vissuta dal ricercatore e in qualche modo anche alleviare la sua noia, durante il XXI secolo, gli studiosi dell’organizzazione si affacciano a nuove possibilità.

Le discipline incentrate sull’organizzazione, a partire dalla fine degli anni ’90, hanno cominciato a prendere spunto da altri campi di ricerca, che già facevano uso della fotografia. Dalla sociologia, ad esempio, è stata presa in prestito la tecnica della “*photo elicitation*”, analizzata più avanti in questo capitolo⁶⁸. L’idea dell’utilizzo di dati visivi per la ricerca sociologica, acquisì importanza grazie all’analisi fotografica della società portata avanti da Becker⁶⁹, guadagnando sempre più attenzioni nel corso del ventennio successivo. Questa tendenza venne facilitata da un crescente interesse delle scienze sociali per la cultura e per l’impatto delle nuove tecnologie sulla società. Ciò spostò, inoltre, l’attenzione dei ricercatori dell’organizzazione verso diversi studi di sociologia, che ispirarono nei ricercatori un cambio di prospettiva verso le arti visuali.

Un altro ambito da cui gli studiosi attinsero fu quello degli studi in comunicazione e media. Strumenti come la fotografia, in questo contesto, permisero e supportarono i processi di costruzione di realtà e di condivisione di eventi passati, che gli studiosi di comunicazione denominarono processi di “*visual framing*”. Considerato che le organizzazioni partecipano e reagiscono a stimoli a livello sia locale sia globale, la tecnica di *visual framing* è, quindi, cruciale per compiti come la gestione della comunicazione con determinati interlocutori o il rafforzamento di una posizione competitiva.

Un terzo ambito che venne influenzato da strumenti visivi, e da cui poi gli studiosi di progettazione organizzativa presero in prestito delle tecniche è la psicologia. Le prospettive psicologiche, infatti, enfatizzavano già da tempo l’origine e la percezione della dimensione visiva di un individuo. A differenza

⁶⁷ Strati A., (1992) *Aesthetic understanding of organizational life*, Academy of Management review, Vol. 17, No. 3, 568-581.

⁶⁸ Meyer R. E., Höllerer M. A., Jancsary D., Van Leeuwen T., (2013) *The visual dimension in organizing, organization and organizational research*, The academy of management annals, Vol. 7, No. 1, 487-553.

⁶⁹ Becker H. S., (1998) *Visual sociology, documentary photography, and photojournalism: it’s (almost) all a matter of context*. In J. Prosser (Ed.), *Image-based research: A sourcebook for qualitative researchers* (pp. 84–96), Falmer Press, London.

degli studi sulla cultura, però, in questo contesto il fenomeno viene visto in un'altra prospettiva. Hill, ad esempio, enfatizza il fatto che le immagini, rispetto ad un testo scritto, contengano molte più informazioni, e che esse stesse risultino più vivide⁷⁰. È in ragione, quindi, di questo potere persuasivo che le immagini, concepite in una prospettiva psicologica, risultano essere di grande importanza in contesti aziendali come la ricerca sul marketing, sull'advertising o sul feedback dei clienti.

Come fanno notare diversi studiosi, la ricerca organizzativa ha sempre tratto ispirazione da altri ambiti di studio, in particolare, Oswick, Fleming e Hanlon hanno evidenziato come circa due terzi delle ricerche condotte in management sono fondate su teorie prese in prestito da altre discipline⁷¹, e come del resto questa tendenza sia in realtà una caratteristica peculiare degli studi organizzativi, che da sempre hanno avuto un forte carattere di multi-disciplinarietà.

Per quanto riguarda la distinzione dei vari metodi di ricerca organizzativa che fanno uso della fotografia, appare di fondamentale importanza un recente studio intitolato "*The visual dimension in organizing, organization and organizational research, The academy of management annals*" portato a termine da R. E. Meyer, M. A. Höllerer D. Jancsary e T. Van Leeuwen, i quali ne distinguono i vari utilizzi a seconda degli obiettivi, delle assunzioni metodologiche e del ruolo assegnato agli scatti – e più in generale agli artefatti visivi. Gli autori suddividono le tecniche in cinque diversi approcci:

- 1) Il primo approccio descritto è quello "archeologico": in questo caso le immagini servono come "memoria", come "magazzino" per la conoscenza sociale. Da ciò ne consegue che il fulcro di questo approccio è il modo in cui le immagini sono correlate alla realtà sociale, alla sua conoscenza e alla messa in pratica di quest'ultima. Innanzitutto, esse possono essere utilizzate per riflettere una determinata realtà sociale trasmettendo messaggi ben definiti. In secondo luogo, accettare il fatto che le immagini possano distorcere in qualche modo la realtà, sottolineando messaggi ideologici, dà l'opportunità di andare oltre i significati superficiali e ricostruire la struttura sociale e le sue classificazioni a livelli più profondi. L'approccio in questione, inoltre, utilizza gli artefatti visivi come "finestra" per comprendere un certo contesto, allo stesso tempo creando o evidenziando determinate "versioni" della realtà piuttosto che altre. Per questi motivi questo approccio è adatto per la comprensione di specifiche strutture che vengono a loro volta create e mantenute attraverso strumenti visivi.

⁷⁰ Hill C.A., (2004) *The psychology of rhetorical images*. In C.A. Hill & M. Helmers (Eds.), *Defining visual rhetorics* (pp. 25–40), Routledge, New York.

⁷¹ Meyer R. E., Höllerer M. A., Jancsary D., Van Leeuwen T., (2013) *The visual dimension in organizing, organization and organizational research, The academy of management annals, Vol. 7, No. 1, 487-553*.

- 2) Il secondo approccio ad essere trattato è l'approccio "pratico". In questo caso, le immagini non sono solo il veicolo per il messaggio in questione, ma sono anche un oggetto che deve essere costruito e manipolato nei vari processi organizzativi. Ciò differisce profondamente dal precedente approccio, in quanto quest'ultimo ha l'obiettivo di ricostruire contesti culturali rilevanti e i significati dietro di essi, tramite l'analisi dettagliata delle immagini come se fossero testi scritti. Il contrasto sta nel fatto che nell'approccio pratico non si è tanto interessati ai significati già sedimentati ma nel processo di creazione di tali significati, tramite gli artefatti visivi e le reazioni che essi scatenano in contesti organizzativi. L'approccio pratico, inoltre, è caratterizzato da un focus esplicito sui processi sociali, e sul significato assegnatogli dalle immagini nel loro contesto "naturale". Un importante pregio di questo approccio, infine, è che attraverso questo focus sulla creazione e l'uso di immagini nell'interazione sociale, permette di mitigare i criticismi mossi a questo tipo di tecniche, che spesso vengono ritenute inadeguate per lo studio di specifici processi e contesti sociali.

Questi primi due approcci sono accomunati dal fatto che entrambi evidenzino l'importanza degli artefatti visivi come manifestazione della cultura di una determinata organizzazione o società.

- 3) Il terzo approccio è quello "strategico". Le tecniche che aderiscono a questo approccio si focalizzano sul potenziale delle immagini per scatenare determinate reazioni nei soggetti dello studio. Esse vengono poi analizzate paragonandole o combinandole con il linguaggio verbale. Questo approccio è costituito prevalentemente sulla base di teorie psicologiche, ma alcuni casi prendono spunto anche da aree come la linguistica e la semiotica.

L'approccio strategico migliora la conoscenza degli studiosi riguardo l'impatto di un determinato artefatto visivo sulla percezione di una platea di soggetti, ciò grazie al suo background di psicologia sociale, il quale permette un'approfondita decodifica delle percezioni riguardo gli artefatti. Per quanto riguarda i metodi, essi fanno per lo più affidamento su sofisticati design sperimentali ma, man mano che l'analisi della cultura diventa sempre più importante nel campo degli studi organizzativi, essi si combinano sempre più spesso con analisi semiotiche del materiale visivo, a favore di uno studio sempre più approfondito sul potenziale manipolativo di questi ultimi.

- 4) Il quarto approccio analizzato è l'approccio "dialogico". In questo contesto i ricercatori utilizzano le immagini per intraprendere una conversazione con i soggetti dello studio, direttamente "sul campo"⁷².

⁷² Meyer R. E., Höllerer M. A., Jancsary D., Van Leeuwen T., (2013) *The visual dimension in organizing, organization and organizational research, The academy of management annals, Vol. 7, No. 1, 487-553.*

Un esempio di questo approccio è una ricerca in cui le fotografie vengono scattate durante l'intervista, al fine di fornire una conoscenza più approfondita della vita lavorativa dell'intervistato, delle sue esperienze o della sua percezione dell'identità organizzativa.

Questo approccio è particolarmente funzionale in quanto, utilizzati in questo modo, i materiali visivi evocano elementi della coscienza umana più profondi rispetto al semplice linguaggio verbale. Essi, inoltre, aiutano i partecipanti alla ricerca ad esprimersi quando un determinato argomento è percepito come imbarazzante, è limitato da norme culturali, o i partecipanti non hanno capacità di articolazione verbale particolarmente ampie. Inoltre, invitando i partecipanti a creare loro stessi i materiali visivi, si riduce notevolmente la distanza tra questi e il ricercatore, garantendo così maggiore partecipazione nello stesso processo di ricerca. Questo approccio, quindi, è particolarmente adatto a situazioni in cui il ricercatore vuole evitare di imporre ai partecipanti determinate idee o percezioni proprie del suo *framework* cognitivo.

Il terzo e il quarto approccio, quindi, si focalizzano sulla rielaborazione e sulla conseguente attribuzione di significato di una determinata informazione direttamente sul campo, includendo, creando e selezionando di proposito determinate immagini per scatenare dei processi cognitivi.

- 5) Il quinto e ultimo approccio ad essere esposto è quello "illustrativo". Questo approccio, nonostante sia il meno utilizzato in campo organizzativo, prende spunto da una lunga tradizione di antropologia ed etnografia. In questo frangente, i materiali visivi vengono visti non solo come una fonte di dati ma anche come uno strumento integrato nello stesso processo di ricerca. Più nello specifico, le immagini vengono create dal ricercatore per documentare un determinato fenomeno, per arricchire dati da altre fonti e per permettere una comprensione più completa della vita organizzativa.

Tale approccio, inoltre, permette di rendere più trasparente e semplice la presentazione dei risultati. Questo sollecita i ricercatori, oltre che a studiare i materiali visivi sul campo, anche a integrarli nella progettazione e nell'esecuzione della ricerca, tramite la creazione di "*visual field notes*", cioè tramite l'utilizzo delle immagini come annotazioni alla ricerca stessa. Ciò permette al ricercatore di creare, piuttosto che rappresentare, la realtà organizzativa, tramite le sue scelte soggettive nello scatto delle fotografie.

A differenza di tutti gli altri approcci, infine, quest'ultimo sfrutta il potere delle immagini per catturare un numero maggiore di informazioni in uno spazio limitato, al fine di documentare e/o presentare una raccolta di dati più completa⁷³.

⁷³ Meyer R. E., Höllerer M. A., Jancsary D., Van Leeuwen T., (2013) *The visual dimension in organizing, organization and organizational research, The academy of management annals, Vol. 7, No. 1, 487-553.*

Una seconda, forse meno completa, ma nondimeno interessante, analisi delle varie tecniche di utilizzo della fotografia per l'analisi organizzativa è quella eseguita da N. J. Petersen⁷⁴, in cui l'autrice suddivide tramite una matrice le diverse tecniche, a seconda del ruolo del ricercatore e dello "status" delle fotografie

1. La prima delle quattro categorie include quella tecnica in cui è il ricercatore a scattare le foto, ad analizzarle e a portare avanti la ricerca basandosi su di esse. Questa tecnica è conosciuta come "*photo-documentation*".
2. Nella seconda tecnica, chiamata "*photo self-representation*", sono i partecipanti alla ricerca a scattare le fotografie, e il ricercatore si occupa successivamente di analizzarle, senza l'intervento di chi le ha scattate. Questa tecnica dà accesso alle varie dinamiche all'interno dell'organizzazione e alla percezione che i partecipanti hanno verso di esse, senza che vengano influenzati dalla presenza del ricercatore.
3. La terza categoria è quella in cui sta al ricercatore scattare le foto, le quali poi sono oggetto di una discussione tra i partecipanti e il ricercatore stesso. All'interno di questa categoria si trovano due esempi di tecniche molto usate nell'analisi organizzativa, cioè la "*photo-elicitation*" e la "*group photo-view*". Nella prima tecnica, già analizzata negli anni '80 da Harper⁷⁵, le fotografie vengono utilizzate per indurre nei partecipanti a fare delle associazioni e delle riflessioni connesse alle immagini, per poi costruire l'analisi sulla base di questi risultati. La seconda tecnica, invece, consiste in una discussione di gruppo delle fotografie scattate dal ricercatore. In questo caso, viene richiesto ad un gruppo di impiegati di discutere l'argomento oggetto della ricerca, e di associarlo alle immagini. La discussione viene registrata e poi successivamente analizzata dal ricercatore come se fosse un'intervista.
4. Nella quarta ed ultima categoria analizzata, i partecipanti scattano le fotografie e poi le discutono e le analizzano insieme al ricercatore durante un'intervista. In questo modo il ricercatore, oltre a guadagnare una visione "dall'interno" del fenomeno che sta analizzando, ha la possibilità di capire quali sono le forze traenti dietro le scelte e le azioni dei partecipanti, e i ragionamenti dietro di esse. Allo stesso tempo però, si tratta della tecnica più difficile da utilizzare, perché in questo caso il ricercatore dipende dalla capacità dei partecipanti di capire ed eseguire quello che gli viene chiesto.

⁷⁴ Petersen N. J., Østergaard S., (2003) *Organisational photography as a research method: what, how and why*, Academy of Management Conference Proceedings.

⁷⁵ Harper D., (1988) *Visual Sociology: Expanding Sociological Vision*, American Sociologists, Spring 1988, Vol. 19 Issue 1, p. 54.

Tutte e quattro queste categorie hanno caratteristiche profondamente diverse tra loro, ma la differenza centrale sta nel soggetto che crea l'immagine⁷⁶.

Negli approcci 1 e 3, infatti, essendo il ricercatore stesso a scattare le foto, egli ha la possibilità di passare quasi inosservato mentre “vaga”, apparentemente senza meta, all'interno delle strutture dell'organizzazione, cosa che non gli verrebbe permessa se non avesse, appunto, lo scopo preciso di scattare le fotografie. Ciò gli permette, inoltre, di avere una prospettiva quasi senza filtri dei fenomeni che hanno luogo nell'organizzazione, e di avvicinarsi agli impiegati e all'organizzazione stessa in modo più intimo; la produzione delle immagini ha, pertanto, la funzione di un “cavallo di troia”.

Il lato negativo di queste due tecniche, tuttavia, è che essendo il ricercatore a scattare le fotografie, egli corre il rischio di limitare le possibili risposte date dai partecipanti, ciò a causa del fatto che gli scatti mostrino un particolare spaccato di una determinata realtà, ritratto dall'occhio soggettivo del ricercatore.

Le categorie 2 e 4, invece, permettendo ai partecipanti di scattare le fotografie, hanno un approccio, per così dire, più democratico, ma come già citato in precedenza, ciò può portare ad una ricerca infruttuosa, se non errata, nel caso in cui i partecipanti non colgano il senso del loro compito, o non lo riescano a portare a termine in modo efficace⁷⁷.

3.4. I motivi dell'evoluzione

Così come si è visto per le metafore, anche per la fotografia organizzativa, e più in generale per i metodi visivi di ricerca organizzativa, si è assistito ad un profondo cambiamento a cavallo tra gli anni '90 e il 2000. Alcune delle motivazioni legate a questa evoluzione sono simili a quelle viste per le metafore.

Innanzitutto, anche per la fotografia organizzativa ha avuto un ruolo fondamentale il cambiamento avvenuto nella società. Oggi tutte le persone sono continuamente circondate da stimoli che scatenano sensazioni, risposte a livello emotivo, giudizi riguardo al loro lavoro, al posto di lavoro, ai colleghi e alle organizzazioni di cui fanno parte, stimoli che operano a livello estetico. L'allontanamento dall'organizzazione vista in modo razionale, ha aperto la strada a tutta una serie di fenomeni organizzativi e metodi di ricerca che tradizionalmente non vengono visti come tali. A causa del cosiddetto “post-modernismo” la società odierna, è testimone di un processo che Mike Featherstone chiama “*aestheticization of everyday life*”⁷⁸.

Il desiderio di consumo indotto dal consumismo e dalla cultura occidentale viene sempre di più rafforzato dalla manipolazione delle preferenze estetiche e delle risposte a livello emozionale attraverso le immagini.

⁷⁶ Petersen N. J., Østergaard S., (2003) *Organisational photography as a research method: what, how and why*, Academy of Management Conference Proceedings.

⁷⁷ Petersen N. J., Østergaard S., (2003) *Organisational photography as a research method: what, how and why*, Academy of Management Conference Proceedings.

⁷⁸ Featherstone M., (1991) *Consumer Culture and Postmodernism*, Sage, London.

Questo fenomeno è diventato talmente comune che ha influenzato essenzialmente tutte le aree della vita quotidiana della società attuale, dai giudizi, ai gusti, alle decisioni. Dando per assodato che l'estetica abbia, quindi, una grande influenza su tutti questi fattori della società, e considerando che questo processo sta iniziando anche nell'ambito della vita lavorativa, è facile capire come la ricerca sull'estetica organizzativa sia importante, e che i metodi più adatti per la sua analisi siano quelli visivi⁷⁹.

In aggiunta ai motivi di questi cambiamenti che accomunano la fotografia con le metafore vi è una ragione prettamente esclusiva della tecnica fotografica: la sua espansione all'interno dell'analisi organizzativa, infatti, è anche dovuto alla diffusione delle macchine fotografiche, analogiche e soprattutto digitali, e alla crescente facilità di utilizzo.

Nel periodo di fotografi come Tuggener o Bourke White gli strumenti erano molto complessi da utilizzare, necessitavano di illuminazioni precise che bisognava ricreare sul momento, con il rischio di sbagliare luce e rendere lo scatto del tutto incomprensibile, e inoltre si aggiungeva a queste difficoltà il fatto di dover sviluppare le fotografie in una camera oscura, attraverso il sapiente utilizzo di diverse sostanze chimiche, che ovviamente solo gli esperti in quel campo sapevano maneggiare. Questo faceva sì che i ricercatori avessero sempre bisogno di fotografi che scattassero e sviluppassero le fotografie al posto loro, processo lungo e costoso che infatti veniva raramente utilizzato, se non, appunto, al fine di documentare la vita nell'impresa.

Con l'avvento del nuovo millennio, invece, le nuove tecnologie resero la fotografia accessibile a un numero molto più ampio di persone. Le macchine fotografiche cominciarono a diventare sempre più avanzate e semplici da usare perché facevano sempre molto più lavoro da sole, senza il bisogno di un esperto a utilizzarle.

Nonostante ciò, ancora all'inizio degli anni 2000, si faceva fatica a considerare la versione digitale della fotografia una valida alternativa a quella analogica. Come lo stesso Strati⁸⁰ sosteneva, era ancora sbagliato ritenere che la fotografia fosse una rappresentazione oggettiva della realtà, specie se si parlava della versione digitale. Facendo copie di un determinato scatto partendo dalla pellicola, era inevitabile che la gamma di colori cambiasse, poiché essa era data dalla marca di pellicola utilizzata e dalla precisa proporzione di sostanze chimiche utilizzate durante il processo di sviluppo delle immagini.

Per quanto riguarda l'alternativa più "tecnologica", le immagini digitali erano "anni luce" indietro rispetto alla fotografia analogica, sia in termini di definizione che di saturazione di colori. I pixels che formavano l'immagine su un certo schermo, infatti, erano di dimensioni enormi rispetto alla grana di una pellicola o di

⁷⁹ Warren S., (2002) *Show me how it feels to work here: Using photography to research organizational aesthetics*, ephemera, 2(3), 224-245.

⁸⁰ Strati A., (1999) *Putting people in the picture: Art and aesthetics in photography and in understanding organizational life*, Organization Studies, 20(7), 53-69.

una stampa fotografica. Fortunatamente, lo stesso non può esser detto delle tecnologie di oggi, le quali riescono a riprodurre in modo incredibilmente fedele la realtà, alle volte anche meglio di una semplice stampa “vecchia maniera”.

Grazie a quest’evoluzione, la tecnica fotografica oggi è molto più accessibile ed efficiente, motivo per cui non viene più utilizzata soltanto per fini illustrativi come in passato, ma per numerose tecniche di ricerca organizzativa.

3.5. Alcune applicazioni nella ricerca organizzativa

Un esempio di applicazione innovativa della fotografia per la ricerca organizzativa è quella portata a termine da Samantha Warren, il cui lavoro “*Show me how it feels to work here. Using photography to research organizational aesthetics*” è considerato di grande influenza per lo sviluppo di questi particolari metodi di ricerca⁸¹.

Nel suo saggio l’autrice espone l’analisi da lei condotta durante tre mesi passati nel dipartimento di web design di un’azienda di tecnologia nel sud dell’Inghilterra, utilizzando la tecnica della “*photo elicitation*”, ma con una differenza descritta in seguito. Il dipartimento aveva da poco subito un trasloco in un luogo che il management aveva scelto e arredato con l’obiettivo di comunicare il talento creativo del team a potenziali clienti, e allo stesso tempo per aumentare la stessa creatività del team e la loro produttività.

L’intento dello studio, quindi, era quello di esplorare le relazioni tra l’estetica degli uffici e l’organizzazione.

Durante i primi giorni dell’esperimento, la Warren, come lei stessa racconta, venne spesso invitata a visitare gli uffici e a vedere con i suoi occhi quello che succedeva, poiché descriverlo semplicemente a parole sarebbe stato riduttivo. Da queste proposte l’autrice decise di servirsi della fotografia.

Poco dopo decise di dare il compito di scattare le fotografie agli stessi soggetti delle interviste, poiché piuttosto che rappresentare in modo oggettivo gli uffici, il suo obiettivo era quello di raccogliere *insights* su quello che succedeva all’interno, cosa che lei stessa, non lavorando in quei luoghi, non era in grado di fare, ed è qui che la tecnica da lei utilizzata si differenzia dalla *photo elicitation* in senso “classico”.

Il valore aggiunto di questo metodo innanzitutto, fu quello di aggiungere dati visivi a quelli verbali raccolti durante le interviste, e inoltre, le immagini vennero utilizzate come punto focale delle interviste. Le fotografie scattate dai partecipanti risultarono avere come soggetti non solo scene “positive” che ritraessero il senso di community e di familiarità da loro percepito, ma anche tratti “negativi” del lavoro in quell’ambiente, come il senso di controllo e oppressione da parte del management.

⁸¹ Warren S., (2002) *Show me how it feels to work here: Using photography to research organizational aesthetics*, ephemera, 2(3), 224-245.

Una nota importante dell'autrice per quanto riguarda questo processo, come Sarah Pink⁸² aveva fatto notare in un suo saggio, è quanto fosse necessario tener conto del background della persona che scattava le foto e della sua "cultura visiva". Nel caso dello studio della Warren, infatti, tutti i partecipanti erano *graphic designer* o si consideravano come persone creative, e in quanto tali utilizzavano lo strumento della fotografia in modo creativo.

Un punto a favore di questa tecnica è che spesso le fotografie rivelano più cose riguardo la persona che le scatta piuttosto che riguardo il loro soggetto, agendo quindi come delle lenti attraverso le quali è possibile guardare alla vita in un'organizzazione in modo diverso. Ad ogni modo, come ogni metodo di ricerca, anche questo ha dei lati negativi, che la stessa Warren sottolinea.

In primo luogo, appare evidente il problema dell'etica, poiché puntare una fotocamera direttamente a qualcuno è a dir poco intrusivo ed è un'azione che non può essere dissimulata come quella di prendere appunti o registrare l'audio di un'intervista.

Inoltre, utilizzando il metodo della fotografia si incorre nella burocrazia che c'è dietro la copyright delle immagini e alle norme sulla privacy, alla quale il ricercatore deve sottostare sia nel caso sia lui a scattare le fotografie sia che le scattino i partecipanti all'analisi. L'autrice, infine, giunge alla conclusione che gli studi organizzativi incentrati sull'estetica e sugli elementi non-razionali dell'organizzazione, necessitano di un approccio metodologico diverso da quelli tradizionali, e che la fotografia ha tutte le potenzialità per essere uno di questi approcci⁸³.

Un secondo esempio di applicazione di questi metodi lo si può trovare nel saggio di Petersen e Østergaard, già citati in precedenza⁸⁴. In questo caso, sono stati gli stessi autori del saggio a scattare le fotografie da usare successivamente nelle interviste, a selezionarle e a presentarle ad un gruppo di dipendenti che avevano il solo compito di commentarle, senza che i ricercatori discutessero attivamente con loro. È evidente, quindi, come, le differenze con l'analisi eseguita da Warren siano ben marcate.

La mancanza di una discussione delle immagini tra ricercatore e partecipanti, ad esempio, rende necessario il fatto che le fotografie abbiano un maggiore impatto visivo, in modo tale da evitare che i partecipanti sentano il bisogno di chiedere spiegazioni riguardo le scene ritratte. Anche in questo caso le fotografie rappresentano il catalizzatore delle attenzioni durante le interviste, ma a differenza del metodo precedente, il ricercatore

⁸² Pink S., (2001) *Doing visual ethnography*, Sage, London.

⁸³ Warren S., (2002) *Show me how it feels to work here: Using photography to research organizational aesthetics*, *ephemera*, 2(3), 224-245.

⁸⁴ Petersen N. J., Østergaard S., (2003) *Organisational photography as a research method: what, how and why*, *Academy of Management Conference Proceedings*.

non ha alcun potere sull'evoluzione delle conversazioni, e può concentrarsi sull'analisi di questo fenomeno, che va a sottolineare ciò che gli impiegati ritengono sia importante. Inoltre, le immagini scattate dal ricercatore forniscono ai partecipanti la distanza necessaria per riflettere su una situazione a loro familiare, ma guardandola come se fosse a loro estranea.

Alcuni dei rischi che però si corrono con questo metodo, al contrario di quello precedente, è che la discussione si sposti su argomenti lontani da quelli per cui viene effettuata la ricerca, che gli argomenti proposti dai partecipanti diventino ridondanti, o che questi rimangano bloccati su un certo argomento, senza andare avanti con la discussione. Infine, come gli autori del saggio fanno notare, è importante che questi metodi vengano utilizzati congiuntamente con altri, proprio al fine di evitare questi rischi⁸⁵.

⁸⁵ Petersen N. J., Østergaard S., (2003) *Organisational photography as a research method: what, how and why*, Academy of Management Conference Proceedings.

4. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE: I DUE METODI DI RICERCA A CONFRONTO

È stato visto fino ad ora che le metafore in campo organizzativo possono essere molto più che un marchingegno per abbellire il discorso. L'uso della metafora, infatti, implica una visione più ampia e meno comune della situazione. Un punto di debolezza della metafora, però, sta nel fatto che essa produce sempre una rappresentazione parziale, conformando la comprensione della persona che ne fa uso, in maniera ben precisa.

In questo modo vengono evidenziati determinati aspetti e interpretazioni della situazione, ma allo stesso tempo vengono messe in ombra altre possibili spiegazioni. Essendo sempre presente questo fenomeno di sottostima o sovrastima di determinati elementi a discapito di altri, è importante agire con equilibrio quando si fa uso delle metafore⁸⁶.

Le metafore inoltre, rivelano molto riguardo le similitudini tra i due elementi, ma tralasciano tutto ciò che riguarda le loro differenze. Nel banale caso della metafora “quell'uomo è un leone”, l'espressione evidenzia elementi come il coraggio e il potere che possiede l'uomo, ma non ne considera minimamente le paure o le insicurezze.

Questi limiti quindi fanno pensare che nessuna metafora, presa singolarmente, sia utile a capire come funzionino le organizzazioni, ciò è però possibile se più metafore vengono applicate nello stesso contesto⁸⁷. Diventa quindi necessario essere consapevoli del fatto che la vera sfida sta nel trovare nuovi e originali punti di vista, per comprendere e gestire sempre meglio le situazioni che si vengono a creare.

Per quanto riguarda la fotografia, è innanzitutto necessario specificare che, in quanto metodo di ricerca, è spesso stata associata ad un approccio realista ed empiricista, capace di catturare e presentare fatti indiscutibili. Questo realismo, ha portato Bell e Davidson a teorizzare il “mito della trasparenza” che presuppone che le immagini catturino qualcosa di reale e osservabile⁸⁸.

Ciò però mette in luce due problematiche: la prima è che questo realismo esalta in modo eccessivo la visibilità delle fotografie come documento di un particolare evento, che tende a “solidificare” i relativi concetti. Le fotografie, infatti, rafforzano determinate affermazioni, tramite un'enfasi, a volte eccessiva, di ciò che è presente, rendendo così marginale ciò che invece non lo è.

Il secondo problema è legato alla nozione di “*double temporality*” ovvero la loro azione combinatoria di un evento accaduto nel passato con il presente nella quale la fotografia viene vista o analizzata. Ciò, di

⁸⁶ Morgan G., (1997) *Images of Organization*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks, Cal., Usa.

⁸⁷ Hatch M. J., (1999) *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna.

⁸⁸ Bell E., Davison J., (2013) *Visual Management Studies: Empirical and Theoretical Approaches*. International Journal of Management Reviews, 15(2):167-184.

conseguenza, porta ad un'analisi di un determinato fenomeno, che vede come co-autori sia il ricercatore che la persona che ha scattato la fotografia⁸⁹.

Per quanto riguarda i punti di forza di questo metodo di ricerca, ne esistono diversi, sia evidenti che più impliciti, sintetizzati da Petersen N. J. e Østergaard, nel loro saggio precedentemente citato⁹⁰.

Innanzitutto, è utile separare i vantaggi derivanti dal processo dello scattare le fotografie da quelli derivanti dalle fotografie stesse. Questo perché, come già evidenziato, esistono più tecniche molto diverse tra loro all'interno di questo metodo, e alcune di esse non comprendono il processo di produzione delle immagini nell'analisi stessa dell'organizzazione. È, quindi, facile giungere alla conclusione che questi ultimi non possiedono i vantaggi dati dallo scattare le fotografie.

All'interno della prima categoria, i vantaggi più evidenti sono diversi. In primo luogo, il fatto che passare del tempo all'interno di un'organizzazione con una macchina fotografica in mano, permette al ricercatore di formarsi opinioni personali sui fenomeni che si manifestano e sulla cultura dell'organizzazione.

In secondo luogo, egli ha possibilità di parlare in modo informale con i dipendenti, durante il processo stesso di produzione delle fotografie, in modo ovviamente differente rispetto a come il ricercatore potrebbe conversare durante un'intervista. Ciò permette di avere una visione ulteriore in una diversa prospettiva rispetto ad altri metodi di ricerca, poiché, nella maggior parte dei casi, successivamente al periodo di produzione degli scatti, il ricercatore ha il compito di portare avanti delle interviste, acquisendo così una visione "formale" ma anche una "informale".

Un terzo vantaggio, in questo contesto, è che questo processo permette di avere una visione dell'organizzazione "*underneath the skin*", cosa che difficilmente è possibile applicando altri metodi, a meno che il ricercatore non sia egli stesso membro dell'organizzazione, ma in quel caso ne risulterebbero talmente tanti preconcetti, sia positivi che negativi, che stravolgerebbero del tutto i risultati della ricerca.

Per quanto concerne la seconda categoria, i vantaggi, pur essendo anche in questo caso numerosi, possono sembrare meno evidenti rispetto a quelli precedentemente evidenziati.

Innanzitutto, il materiale fotografico contiene una molteplicità di significati, alcuni dei quali impliciti e in un certo senso "nascosti". In aggiunta, esso evidenzia anche ciò che non è presente all'interno della scena rappresentata, permettendo, quindi, un'analisi più completa.

⁸⁹ Lucas M., Wright A., (2015) *Organizing spaces: photography and the visual production of space-texts in organizational ethnography*. In: APROS/EGOS Colloquium 2015 Sub-theme 12: Organizational Ethnography and the Challenge of Social Space, 9-11 December, 2015, UTS Sydney, Australia.

⁹⁰ Petersen N. J., Østergaard S., (2003) *Organisational photography as a research method: what, how and why*, Academy of Management Conference Proceedings.

Inoltre, utilizzate come materiale di supporto ad un'intervista, le fotografie non pongono una domanda diretta, permettendo all'intervistato di spaziare nelle sue risposte, e anzi facendo sì che egli "racconti" un determinato evento, invece che rispondere semplicemente a ciò che gli viene chiesto.

Un ulteriore punto di forza è che le immagini hanno la capacità di presentare situazioni complesse, cosa che utilizzando il linguaggio verbale risulterebbe più difficile e probabilmente prenderebbe anche più tempo, a discapito dell'intervista.

Infine, presentando una serie di fotografie all'intervistato, si ha la possibilità di discutere di situazioni o fenomeni a lui familiari come se non lo fossero, guadagnando una prospettiva in più.

Analogamente ai vantaggi, anche per gli svantaggi è utile la stessa suddivisione, in modo da poter confrontare le diverse tecniche.

Oltre ai problemi di privacy e sicurezza dell'organizzazione già evidenziati, il processo di produzione fotografica ha anche altri svantaggi. Il più evidente, e probabilmente anche il più frequente tra essi è che la stessa presenza della macchina fotografica negli spazi di lavoro dell'organizzazione, così come in quelli di svago, può portare a dei comportamenti dei dipendenti differenti da quelli usuali, i quali si sentono "sotto osservazione" e possono tendere ad assumere atteggiamenti più discreti, o nascondere quelli illeciti o dannosi per l'organizzazione. Ciò può portare ad una distorsione dei risultati dell'analisi, e quindi a conclusioni errate.

Per quanto concerne le fotografie, anche queste hanno, naturalmente, dei punti di debolezza, accentuati forse dal fatto che, essendo un metodo di ricerca ancora relativamente nuovo, i ricercatori si muovono su un territorio ancora in parte inesplorato.

In primo luogo, la selezione da parte del ricercatore, ad esempio, degli scatti da utilizzare nell'intervista comporta una rappresentazione della sua visione della realtà.

Ciò va a discapito della caratteristica dell'oggettività quasi sempre attribuita a questi metodi. Quest'errore può essere evitato, o quanto meno limitato, assegnando ai dipendenti il compito di scattare e selezionare le fotografie, ma in quel caso si corre il rischio che questi interpretino male le intenzioni dei ricercatori e non riescano a centrare l'obiettivo della ricerca.

Inoltre, spesso, durante il processo di selezione, vengono scelte immagini più fotogeniche e visivamente interessanti, mentre scatti meno drammatici vengono scartati. Questa scelta è dettata dal fatto che gli intervistati, in particolare se durante l'intervista il ricercatore non interagisce con loro, abbiano bisogno di immagini con parecchi significati, per evitare di ripetere sempre gli stessi argomenti e per comprendere più facilmente quale deve essere il fulcro della discussione.

Ciò comporta un rischio nel caso in cui gli scatti eliminati ritraggano aspetti di grande importanza per la ricerca, che in questo modo hanno meno spazio all'interno delle varie discussioni.

Infine, immagini troppo specifiche, o scattate in modo poco accorto, possono risultare troppo poco familiari agli intervistati, non permettendo, quindi, un'adeguata discussione⁹¹.

I limiti precedentemente esposti, quindi, fanno pensare che nessuna tecnica di ricerca e progettazione organizzativa, avente come strumento sia una metafora sia la fotografia, presa singolarmente, sia sufficiente a capire come funzionino le organizzazioni o, più semplicemente, a rappresentarle.

Ciò è però possibile se più strumenti vengono utilizzati nello stesso contesto. Essendo le organizzazioni complesse oggetto di ricerche e analisi molto ampie, infatti, è necessario che queste ultime vengano indirizzate a partire da molteplici approcci differenti. Questo perché ognuno di essi aggiunge una sfaccettatura diversa alla ricerca, allargando la comprensione dei meccanismi e dei processi sotto analisi. Rendere frequente l'utilizzo di diversi approcci in contemporanea, può permettere di aggiungere ogni volta nuovi elementi alla conoscenza e alla teoria esistente, ma in forme sempre diverse.

In contemporanea, questo dà la possibilità di godere dei molteplici punti di forza dei diversi metodi, senza dover scegliere un approccio in particolare, rinunciando ai vantaggi propri degli altri, ma che questo non possiede. L'espansione di un approccio integrato di queste tecniche, essendo incredibilmente adattabili, inoltre, potrebbe giovare anche ad altri campi di ricerca, oltre alla progettazione organizzativa, come ad esempio il marketing, la gestione delle risorse umane ma anche la finanza e l'*entrepreneurship*.

Diventa quindi necessario essere consapevoli del fatto che la vera sfida sta nel trovare e combinare nuovi e originali punti di vista, per comprendere e gestire sempre meglio le situazioni che si vengono a creare in un mondo in costante evoluzione.

⁹¹ Petersen N. J., Østergaard S., (2003) *Organisational photography as a research method: what, how and why*, Academy of Management Conference Proceedings.

BIBLIOGRAFIA

- Becker H. S., (1998) *Visual sociology, documentary photography, and photojournalism: it's (almost) all a matter of context*. In J. Prosser (Ed.), *Image-based research: A sourcebook for qualitative researchers* (pp. 84–96), Falmer Press, London.
- Bell E., Davison J., (2013) *Visual Management Studies: Empirical and Theoretical Approaches*. *International Journal of Management Reviews*, 15(2):167-184.
- Bonazzi G., (2006) *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Bourke White M., (2016) *Portrait of myself*, Pickle Partners Publishing,
- Burns T. E., Stalker G. M., (1961) *The management of innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Butera F., (1984) *L'orologio e l'organismo*, Angeli, Milano.
- Durkheim E., (1893) *De la division du travail social*, Les Presses universitaires de France, Paris.
- Cornelissen J.P., (2002) *On the "organizational identity" metaphor*, *British journal of management* 13(3), 259-268.
- Cornelissen J.P., (2002) *The Merit and Mischief of Metaphor: A Reply to Gioia, Schultz and Corley*, *British journal of management* 13(3), 277-279.
- Cornelissen J.P., Kafouros M., Lock A. R., (2005) *Metaphorical images of organization: How organizational researchers develop and select organizational metaphors*, *Human Relations*, 58(12), 1545-1578.
- Daft R. L., (2014) *Organizzazione Aziendale*, Maggioli spa, Santarcangelo di Romagna.
- Dutton J. E., Dukerich J. M., Harquail C. V., (1994) *Organizational Images and Member Identification*, Sage, London.
- Featherstone M., (1991) *Consumer Culture and Postmodernism*, Sage, London.
- Gioia D. A., Schultz M., Corley K.G., (2000) *Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability*, *Academy of Management* 25(1), 63-81.
- Gioia D. A., Schultz M., Corley K.G., (2002) *Metaphorical Shadow Boxing: A Response to Cornelissen's Reply to our Rejoinder*, *British journal of management* 13(3), 281-28.
- Gioia D. A., Schultz M., Corley K.G., (2002) *On celebrating the organizational identity metaphor: a rejoinder to Cornelissen*, *British journal of management* 13(3), 269-275.
- Goleman D. (1998) *Working With Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London
- Handelman J. M., (1999) *Culture Jamming: Expanding the Application of the Critical Research Project*, *Advances in Consumer Research*.
- Harper D., (1988) *Visual Sociology: Expanding Sociological Vision*, *American Sociologists*, Spring 1988, Vol. 19 Issue 1, p. 54.
- Haslam S.A., Postmes T., Ellemers N., (2003) *More than a metaphor: organizational identity makes organizational life possible*, *British journal of management* 14(4), 357-369.

- Hatch M. J., (1999) *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B., (1959) *The Motivation to Work* (2nd ed.), John Wiley, New York.
- Hill C.A., (2004) *The psychology of rhetorical images*. In C.A. Hill & M. Helmers (Eds.), *Defining visual rhetorics* (pp. 25–40), Routledge, New York.
- Hochschild A.R., (2003) *The Managed Heart*, University of California Press Ltd., London.
- Hofstede G., (1980) *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage, London.
- Huges J., (2005) *Bringing emotion to work: emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character*, Sage, London.
- Kahneman D., (2002) *Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgement*, Nobel prize lecture, Stockholm, Sweden.
- Kemp E., Kopp S. W., (2011) *Emotion regulation consumption: when feeling better is the aim*, *Journal of Consumer Behaviour*, J. Consumer Behav. 10: 1–7, Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/cb.341.
- Kozinets R. V., Handelman J. M., (2004) *Adversaries of Consumption: Consumer Movements, Activism, and Ideology*, *Journal of Consumer Research*.
- Kuhfuss-Wickenheiser S., (2009) *Die Reimann-Schule in Berlin und London 1902–1943. Ein jüdisches Unternehmen zur Kunst und Designausbildung internationaler Prägung bis zur Vernichtung durch das Hitlerregime*, Shaker Media, Herzogenrath.
- Lawrence P. R., Lorsch, J. W., (1967) *Organization and environment: Managing integration and differentiation*, Irwin, Homewood, IL.
- Loveridge R., Willman, P., & Deery, S., (2007) *60 years of Human Relations*. *Human Relations*, 60(12), 1873-1888.
- Lucas M., & Wright A., (2015) *Organizing spaces: photography and the visual production of space-texts in organizational ethnography*. In: APROS/EGOS Colloquium 2015 Sub-theme 12: Organizational Ethnography and the Challenge of Social Space, 9-11 December, 2015, UTS Sydney, Australia.
- Maslow A. H., (1943) *A theory of human motivation*, *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mayo G. E., (2003) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, reprint edition, London.
- Meyer R. E., Höllerer M. A., Jancsary D., Van Leeuwen T., (2013) *The visual dimension in organizing, organization and organizational research*, *The academy of management annals*, Vol. 7, No. 1, 487-553.
- Morgan G., (1997) *Images of Organization*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks, Cal., Usa

- Orvell M., (2008) *La fotografía y lo sublime tecnologico, Exit*, (AS), 82-105.
- Petersen N. J., Østergaard S., (2003) *Organisational photography as a research method: what, how and why*, Academy of Management Conference Proceedings.
- Pink S., (2001) *Doing visual ethnography*, Sage, London.
- Ritzer G., (1999) *Enchanting in a disenchanted world: Revolutionizing the means of consumption*, Sage, London.
- Roig G. M., (2015) *La fotografía industrial y el archivo de empresa en la siderurgia del Puerto de Sagunto: representación, poder e identidad (1944-1976)*, Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 149: 65-86., (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.149.65>)
- Salovey P., Mayer J. D., (1990) *Emotional Intelligence*, Yale University.
- Sandlin J. A., Callahan J. L., (2009) *Deviance, Dissonance, and Détournement: Culture jammers' use of emotion in consumer resistance*, Sage, London.
- Schein E. H., (2010) *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass (4th ed), San Francisco.
- Sennett R., (2011) *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. WW Norton & Company.
- Smelser N. J., (2007) *Manuale di sociologia*, Il Mulino, Bologna.
- Strati A., (1992) *Aesthetic understanding of organizational life*, Academy of Management review, Vol. 17, No. 3, 568-581.
- Strati A., (1999) *Putting people in the picture: Art and aesthetics in photography and in understanding organizational life*, Organization Studies, 20(7), 53-69.
- Taylor F. W., (1914) *The principles of scientific management*, Harper, New York.
- Vitell S.J., Nwachukwu S.L., Barnes J.H., (1993) *The effects of culture on ethical decision-making: an application of Hofstede's typology*, Journal of Business Ethics 12: 753-760, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, NL.
- Von Bertalanffy L., (1928) *Kritische Theorie der Formbildung*, Borntraeger, Stuttgart.
- Warren S., (2002) *Show me how it feels to work here: Using photography to research organizational aesthetics*, ephemera, 2(3), 224-245.
- Weber M., (1922) *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, Mohr Siebeck Verlag, Tübingen.
- Weick K. E., (1989) *Theory construction as disciplined imagination*, Academy of Management Review, 14(4), 516-531.
- Williams S., (2001) *Emotion and social theory: Corporeal reflections on the (ir)rational*, Sage, London.