

Culture organizzative e Organizzazioni di Vendita Multilivello

SIMONA INTERNÒ

INTRODUZIONE

Lo studio delle culture organizzative, oggi, può permettere una migliore comprensione del comportamento e dei meccanismi organizzativi e delle organizzazioni di Vendita Multilivello (OMV). Il concetto di cultura rappresenta una metafora fondamentale per la lettura e l'interpretazione dell'organizzazione: permette ai membri la condivisione di un sistema di significati attribuiti all'esperienza e rende possibile l'azione coordinata.

Le circostanze storiche e il contesto culturale giocano un ruolo fondamentale nella costruzione dei significati di un sistema organizzativo ma non va sottovalutato il ruolo dell'interazione sociale. In ogni organizzazione possono convivere sistemi di valore diversi ed in concorrenza reciproca cosicché la realtà organizzativa appare come un mosaico piuttosto che come una cultura aziendale uniforme. Ogni gruppo tende a sviluppare un linguaggio specifico e ad avvalersi di un gruppo ben definito di concetti nella definizione delle priorità operative, dando vita a subculture con norme e modelli di comportamento diversi, che spesso influenzano in maniera sostanziale il funzionamento quotidiano dell'organizzazione.

Per comprendere realmente la cultura e i valori del gruppo bisogna arrivare agli assunti impliciti, tipicamente inconsci ma che in effetti determinano il modo in cui i membri del gruppo percepiscono, pensano e sentono. Questi assunti sono risposte apprese che hanno avuto origine come valori accettati. Se un valore induce un comportamento, e se quel comportamento comincia a risolvere il problema che lo ha inizialmente stimolato, il valore gradualmente si trasforma in un assunto implicito circa il reale stato delle cose. Nella misura in cui è sempre più dato per scontato, l'assunto scompare dalla sfera della consapevolezza. Diventano, così, potenti perché meno discutibili e confrontabili dei valori dichiaratamente accettati.⁶ Quanto più il gruppo è omogeneo e stabile con esperienze lunghe e intense, tanto più forte e articolata è la

sua cultura. Essa è fatta di risposte a problemi concreti, e la loro validità è data sia dall'efficacia nel risolvere i problemi, sia dal grado in cui riducono l'ansia dei membri, che nasce soprattutto in ambienti sconosciuti e ostili, quando non si riesce a percepire un ordine o una coerenza interna.⁷

Gli uomini sperimentano l'ansia associata all'essere esposti a condizioni ambientali ostili e ai rischi connessi con relazioni sociali instabili. Sono quindi portati ad apprendere modi specifici per far fronte a tali problemi interni ed esterni. Ritualità, modi di pensare, sentire e comportarsi, in altre parole i sistemi simbolici, che all'origine possono essere stati motivati dal bisogno di evitare una situazione problematica e portatrice di ansia, tendono ad essere ripetuti, anche quando il problema è superato⁸. Il simbolo è qualcosa che richiama ambiguamente una molteplicità di significati, che evoca emozioni e spinge gli uomini ad agire. La costruzione di simboli è il veicolo per il concepimento di una organizzazione. Mano a mano che un gruppo nascente rappresenta la propria situazione a sé ed al mondo esterno, enfatizza, distorce ed ignora: così facendo attribuisce nomi e valori alla propria struttura, attività e finalità, ed anche al contesto fisico in cui si inserisce. Le manifestazioni della cultura sono tutte espressioni simboliche. I simboli che nascono dall'attività simbolica in organizzazione – il vocabolario dell'organizzazione, la forma degli edifici, le credenze relative all'uso ed alla distribuzione del potere e dei privilegi, i rituali ed i miti che legittimano tale distribuzione – hanno significative conseguenze funzionali per l'organizzazione.¹⁵ In breve, forma e legittima le istituzioni sociali.¹⁶

Nella prospettiva di Weick, le tradizioni forniscono al sensemaking organizzativo alcuni dei contenuti più interessanti, poiché rappresentano qualcosa che si crede sia esistito e che è stato tramandato o trasmesso da una generazione successiva. Tutti i tipi di immagini, oggetti e credenze possono essere trasmessi come tradi-

zione, ma non l'azione. Le azioni sopravvivono come schemi di azioni e immagini che vengono rieseguite. L'azione umana concreta, l'abilità tecnica incarnata nella pratica, persiste e diventa trasmissibile solo se diventa simbolica.

La cultura organizzativa viene spesso rivelata dalle storie narrate in organizzazione. Le narrazioni possono essere considerate importanti alla stessa stregua dei miti, poiché anch'esse rappresentano la manifestazione della cultura organizzativa, che può così emergere dai racconti degli individui. In questo senso le narrazioni sono sintomi di qualcosa di più profondo che si nasconde dietro la loro trama. I racconti agiscono come elementi culturali che consentono agli attori organizzativi di dare un senso alle esperienze vissute nell'ambiente lavorativo, e consentono una conoscenza immediata del sistema condiviso di norme e valori. Un'altra funzione delle storie organizzative è la trasmissione di valori, regole e soluzioni: si lega cioè alla capacità delle storie stesse di stimolare e favorire l'interiorizzazione e la diffusione della cultura e dei suoi principi. La rielaborazione dell'esperienza consente di incrementare la consapevolezza rispetto alle norme implicite sulle quali si regge la dimensione più profonda dell'organizzazione, norme che spesso non trovano spazio nella documentazione ufficiale o negli scambi formali. In altre parole, le trame sociali operano nel dare significato e coerenza all'esperienza delle organizzazioni esattamente come accade per i singoli individui.²⁰

In organizzazione, le più ovvie manifestazioni della cultura sono il linguaggio comune e i modi di pensare. Quando arrivano nuovi dipendenti, cercano di capire il modo di vestirsi, come parlare ai capi, come comportarsi alle riunioni, come decifrare il gergo e gli acronimi usati dagli altri impiegati, quando essere aggressivi, fino a che ora fermarsi al lavoro oltre il normale orario e così via. Ogni organizzazione, per identificare il grado di appartenenza, sviluppa modi che variano dalle uniformi e dai distinti-

vi a indicatori più sottili, ad esempio quali posti del parcheggio si ottengono, i diritti di opzione e altre prerogative. Quando i nuovi arrivati imparano la lingua e i modi di pensare, scoprono che questi sono spesso inclusi in eventi dell'organizzazione.

Qualsiasi analisi della cultura organizzativa deve tener conto delle credenze ideologiche e mitiche: l'ideologia si rivela un'importante risorsa organizzativa e viene usata, manipolata, esaltata e minata per numerosi scopi. Modelli di comportamento, decisioni ed azioni non esprimono soltanto la valutazione tecnica di priorità, poiché le priorità incorporano valori, e sono, quindi, ideologicamente determinate. L'ideologia organizzativa può essere definita come un insieme di idee fondamentali e di conseguenze operative collegate tra loro nell'ambito di un sistema dominante di credenze che spesso produce contraddizioni, ma serve a definire e a conservare l'organizzazione. L'ideologia in organizzazione, si riferisce tacitamente ai gruppi dominanti e ai loro interessi, e le definizioni della realtà possono cambiare significativamente in casi di modificazioni o discontinuità negli equilibri di potere. L'ideologia è una risposta alle esigenze individuali e collettive di comprensione, coerenza, verità, sicurezza e ordine; aiuta l'individuo a dare un senso alla realtà, è funzionale al mantenimento dei ruoli individuali e delle relative prestazioni. Tramite essa le credenze individuali possono essere collegate alle credenze collettive ed esserne influenzate. Traduce le priorità organizzative ufficiali in una definizione di ciò che è ragionevole, appropriato e necessario, e, se accettata, ad essa segue l'impegno appropriato. L'appartenenza e l'effettiva partecipazione degli individui, per avere opportunità di carriera, spesso richiedono d'indossare l'ideologia accettata, che essa domini la loro definizione della realtà con riferimento ai loro ruoli ufficiali, ma anche ai ruoli non ufficiali, accettando gli obblighi che ne derivano. Contraddizioni e incongruenze sono inevitabili, ma sono riducibili attraverso la mitizzazione di norme istituzionali, giustificazioni razionali, miti legittimanti e miti di mediazione. L'ideologia fondamentale è un'espressione dell'ordine morale a cui aderisce l'organizzazione, ma non trova necessariamente riscontro nella pratica. A differenza degli individui, le organizzazioni, per sopravvivere, devono avere una solida base ideologica.²²

Le manifestazioni mitiche a livello di rappresentazione in azienda sono soprattutto i miti in senso più proprio e le storie. Qui non si ha il coinvolgimento diretto delle persone, non c'è azione, ma piuttosto rappresentazione, quindi l'identificazione coi valori è meno diretta ed immediata.²³

I miti sono gli strumenti più adatti per capovolgere le contraddizioni ideologiche che l'uomo può interiorizzare senza sconvolgere le esigenze organizzative. Aiutano la persona ad accettare il proprio lavoro. Per molti, l'appartenenza all'ideologia di un'organizzazione è un fatto quotidiano, scontato. Le contraddizioni non vengono riconosciute: è il mito che abbraccia e media efficacemente le dimensioni contraddittorie permettendo all'individuo di limitarsi a mettere in atto credenze e vivendo in modo semplice e non problematico. Coloro che viceversa ammettono l'esistenza di contraddizioni, che dubitano e s'interrogano sulla loro fede negli impegni assunti, devono combattere una continua battaglia. Poche organizzazioni potrebbero sopravvivere a una tale espressione di incertezza e di scarso coinvolgimento.²⁴

1. ANALISI DEL SISTEMA TEMPORALE E SPAZIALE IN ORGANIZZAZIONE

Le organizzazioni differiscono nel significato che attribuiscono alla categoria del tempo: quali reazioni provoca l'essere puntuali o in ritardo, arrivare o andare via presto, o quanto è importante la puntualità nel cominciare e finire le riunioni. Il tempo porta messaggi molto più chiari delle parole (Hall 1969) poiché è utilizzato meno consciamente e può riferire verità lì dove le parole mentono. La struttura e i sistemi temporali hanno un significato così come gli intervalli temporali. Per quanto riguarda il ritardo vi sono periodi più o meno offensivi che richiedono vere e proprie scuse. Le diverse parti del giorno sono altamente significative in certi contesti. Il tempo può indicare l'importanza dell'occasione come pure a quale livello deve avvenire una interazione tra due persone. Sono noti i disguidi cui vanno incontro gli occidentali quando hanno rapporti di affari con orientali proprio a causa delle differenti categorie temporali. Quello che può sembrare mancanza di pianificazione è sovente solo una diversa categorizzazione, e quindi un diverso uso, del tempo.²⁵ Anche lo spazio, come il tempo, assume

importanti significati simbolici nell'organizzazione: la disposizione degli uffici aperti implica che le persone dovrebbero poter facilmente comunicare fra loro, mentre uffici privati e porte chiuse sono simbolo dell'esigenza di pensare da soli, essere fuori dalla vista. Lo spazio è una categoria fondamentale che dà il senso dell'orientamento di cose e persone le une rispetto alle altre e che definisce le relazioni reciproche. La distanza con cui la gente sta separata dagli altri simboleggia la formalità della relazione: in genere, in Occidente, più si è vicini, maggiore è la confidenza.

Il luogo in cui si collocano gli uffici e le scrivanie è simbolo di status e grado. Di solito, più è alto il grado, più in alto nell'edificio si trova l'ufficio e più è circondato da barriere fisiche che assicurano la privacy. La posizione e la dimensione dell'ufficio, così come l'arredamento, sono, in molte organizzazioni, correlate con il grado.²⁶ In molte altre invece, come spesso accade negli Stati Uniti, lo spazio è suddiviso equamente. Quando un nuovo impiegato è assunto in ufficio, si spostano gli scrittoi in modo che il nuovo arrivato abbia la sua parte di spazio. Ciò può anche significare spostarsi da posizioni che sono state occupate per lungo tempo, o dal panorama che si vede dalla finestra. Quando si ricomincia a sistemare il mobilio è segno che si è riconosciuta la presenza del nuovo arrivato che quindi si è integrato. Se l'attività di gruppo è riconosciuta come importante nella struttura dell'azienda, ci saranno delle sale adibite a tale attività, con spazi predisposti per la discussione. Anche nella schematizzazione formale il ruolo della cultura ha un valore decisivo: si pensi ad esempio al caso dei musulmani i quali devono poter pregare più volte a giorno e naturalmente devono potersi rivolgere alla Mecca.

Ovviamente, pertanto, anche i mutamenti spaziali avranno una certa importanza nell'ambiente organizzativo: la quantità e il mutamento della distanza tra persone che interagiscono è parte del processo comunicativo e distanze diverse sono previste per diverse forme di comunicazione. La normale distanza per parlare di questioni d'affari, che comportano l'impersonalità all'inizio della conversazione, va da un metro e sessantacinque a due metri e quaranta centimetri. La distanza richiesta dal regolamento dell'esercito Americano sfiora il limite di ciò che diciamo "lontano", e provoca un impulso automatico a gridare. In America latina la

distanza d'interazione è molto più vicina di quella Statunitense, il ché provoca spesso incomprensioni negli atteggiamenti, poiché gli uni si avvicinano e gli altri indietreggiano rischiando di apparire freddi, chiusi e non amichevoli.²⁷

Nelle organizzazioni gli spazi vengono articolati in base ad un ordine razionale, tenendo conto delle regole di progettazione del layout. Ma a questo si sovrappone ben presto uno spazio vissuto di carattere mitico, ed i luoghi assumono connotazioni "sacre" e "profane". Questi luoghi assumono connotazioni affettive e crea un sistema di aspettative anche verso coloro che li occupano.

Molto importante è la funzione di "confine" che assume la soglia, aperta o protetta che sia: un esempio è anche il bancone che separa gli impiegati dal pubblico nelle banche o negli uffici del servizio pubblico. L'articolazione degli spazi organizzativi nei piani dei palazzi e la colorazione degli uffici assume spesso un significato simbolico mitico. In genere l'ultimo piano è riservato alle direzioni. Basta uscire dall'ascensore per essere colpiti dall'arredamento ed essere subito avvertiti del livello gerarchico a cui ci si trova.²⁸

2. LE ORGANIZZAZIONI MULTILIVELLO DI VENDITA E I PROCESSI D'INFLUENZA (OMV)

Il 17 agosto 2005 è stata approvata in Italia la legge n. 173 che disciplina la vendita diretta a domicilio e tutela il consumatore vietando le forme di vendita piramidali. Vieta la promozione e la realizzazione di attività e di strutture di vendita nelle quali l'incentivo economico primario dei componenti sia fondata sul mero reclutamento di nuovi soggetti piuttosto che sulla loro capacità di vendere o promuovere beni o servizi direttamente o attraverso altri componenti la struttura. Con notevole precisione il legislatore ha cercato di definire quali sono i caratteri di una OMV: la necessità di una definizione giuridica e il divieto derivano certo dal sospetto di illegalità finanziarie, soprattutto in materia fiscale, cui molte OMV danno addito. Tuttavia la "pericolosità" di queste organizzazioni è stata percepita dall'opinione pubblica non solo a livello finanziario, soprattutto per alcuni casi di cronaca connessi a violenze subite dai membri di alcune di queste organizzazioni.²⁹

Le "organizzazioni multilivello di vendita" (OMV, dette anche "multi-level mar-

keting" o MLM) seguono un modello organizzativo che ha preso piede ormai da molti anni sia in America che in Europa (Menicocci 2005): sono l'espressione di un processo di ristrutturazione economica che interessa i campi della distribuzione e della vendita, dell'organizzazione del lavoro, della selezione e dell'inserimento lavorativo. La promozione e la vendita dei prodotti non avviene tramite negozi o gli usuali canali di vendita, ma è affidata direttamente ai membri dell'organizzazione. Questi venditori/promotori non sono impiegati dell'azienda nel senso tradizionale del termine. Non ricevono infatti salario e non hanno coperture di tipo previdenziale. La vendita dei prodotti rappresenta solo uno degli aspetti dell'attività dei promotori e, per certi aspetti, neanche la principale. La vera, prima attività è quella di reclutare nuovi membri, altri promotori, addestrarli, stabilire con loro una linea di collegamento diretta per la distribuzione dei prodotti, costituire uno schema piramidale gerarchico e poi, con coloro che questi riescono a reclutare. In questa "struttura piramidale" ogni promotore ottiene guadagni non solo da ciò che vende direttamente, ma anche da ciò che vendono gli altri promotori che lui stesso ha reclutato. In base ai suoi risultati e a quelli dei suoi subordinati, un membro dell'organizzazione ha la possibilità non solo di accrescere i suoi guadagni ma anche di fare carriera all'interno dell'organizzazione. In questo modo aumenterà il numero di strutture piramidali che dipendono da lui e otterrà una serie di incentivi e premi, quali denaro, automobili lussuose, viaggi, case. Una volta raggiunti i livelli più alti, il promotore non avrà più bisogno di vendere nulla poiché la linea dei subordinati e gli incentivi che riceve dalla compagnia costituiscono una fonte di guadagno rilevante. A questo punto la sua attività sarà prevalentemente indirizzata a sostenere e promuovere i membri che fanno capo a lui, aiutandoli nella pianificazione del lavoro e fornendo occasioni di incontro per presentare nuovi prodotti e attività della società, ma soprattutto per accrescere la loro motivazione. Essi lo aiuteranno nella sua ascesa verso livelli più alti e remunerativi della gerarchia sociale del gruppo.³⁰

Elementi comuni tra gli aderenti al MLM sono una serie di codici comportamentali a cui si aderisce in massa. Bisogna essere "rampante", vestire bene, essere per primo convinto della bontà dell'operazione per essere davvero convincente.

Una sorta di uniforme comune che dovrebbe essere gradevole.

Anche una serie di elementi di scenario sono egualmente ripetitivi: l'entrata nella sala del dirigente nazionale tra applausi scroscianti, grida, lacrime di commozone. Segue l'esaltazione degli straordinari successi raggiunti, il dirigente confessa in pubblico lo straordinario reddito raggiunto in pochi mesi e annuncia gli straordinari premi di produzione raggiunti da alcuni dei venditori più abili (vacanze ai Caraibi o super-premi in denaro). La parola passa poi ad un associato (relativamente giovane) che deve passare l'arduo esame di convincimento affrontando il pubblico con gli schemi attuativi del business. Seguono poi domande dal pubblico (secondo modalità in genere ben stabilite e quasi ritualizzate) e subito dopo parte la "caccia" al nuovo adepto.

Il neofita infatti viene affiancato e seguito durante tutte le fasi della riunione da uno o più associati, che lo tallonano fino ad ottenere l'adesione. Gli viene proposto di modificare aspetti del proprio carattere per uniformarsi a quanto richiesto dai vertici (aggressività commerciale, rampantismo). I nuovi aderenti rischieranno di mettere in discussione rapporti di amicizia e di parentela. La società MLM diventa così la nuova famiglia e quando arriva la crisi, il tracollo psicologico può essere drammatico.³¹

2.1. L'Addestramento e la Motivazione nelle OMV

Anziché investire in pubblicità le organizzazioni multilivello addestrano il personale incaricato della promozione e vendita. Una presentazione dei prodotti di una società non è solo un invito ad acquistare particolari beni o servizi: principalmente è un invito a diventare distributori e promotori di questi beni, a entrare nella società.

Per questo motivo le organizzazioni multilivello richiedono che i membri si sottopongano a un processo di addestramento che avviene attraverso molti canali. Principalmente questo avviene in grandi seminari collettivi di uno o più giorni che radunano in appositi spazi, di solito grandi alberghi appositamente affittati, che radunano a volte migliaia di iscritti ed affiliati. Sono comunque usati anche incontri di piccoli gruppi o personali, solitamente, il primo contatto avviene proprio tramite uno o più incontri o mediante una visita di presentazione dei prodotti in una casa privata. Sono distri-

buiti anche, e ne viene incoraggiato l'uso, pubblicazioni e soprattutto audiovisivi che spiegano le linee guida dell'organizzazione, quella che viene definita la sua filosofia e molte testimonianze di membri che hanno ottenuto, grazie all'organizzazione, felicità, successo e autorealizzazione. Questo addestramento avviene in un contesto ideologico che include competizione, crescita, guadagno, successo, sia dal punto di vista economico che in quello dell'autorealizzazione personale.

Scopo di questo addestramento è persuadere il personale e i venditori dei vantaggi dei beni offerti nella vendita ma anche di promuovere tra i membri lo spirito di successo e di autorealizzazione, una mentalità ottimistica e dinamica.

In questo modo si viene a costituire un collegamento simbolico tra i prodotti di cui si cura la vendita ed un particolare modello morale, che unisce i temi del valore della libera iniziativa, del successo attraverso il lavoro, della "ricompensa terrena" quale premio per il lavoro, della possibilità di aiutare gli altri e di incidere nella loro vita diffondendo i beni e lo stile dell'organizzazione. I membri dell'organizzazione sono così portati, attraverso questo addestramento, ad acquisire uno stile di vita coerente con una alta qualità dichiarata dei prodotti e a promuovere un simile stile di vita presso coloro che sono potenziali clienti e nuovi membri dell'organizzazione.

Attraverso i beni, di fatto, l'organizzazione promuove se stessa, sia dal punto di vista dell'espansione economica, che nella diffusione del suo stile etico. Uno stile nel quale, lavoro, concorrenza, denaro, successo e filantropismo vengono connessi all'uso di particolari beni.

I prodotti promossi dalle organizzazioni multilivello sono, in genere, beni che rientrano nel campo della cosmesi e della cura del corpo, ed è possibile usualmente reperirli in negozi specializzati o nei supermarket. Solo che questi portano il marchio delle società multilivello, che assicura la qualità dei prodotti secondo un modello olistico dell'essere umano. Si asserisce che mediante l'uso di questi prodotti è possibile operare trasformazioni sulla persona, che contemporaneamente coinvolgono il livello fisico e quello mentale, poiché producono benessere, tonificazione e purificazione. Inoltre ciò agisce anche sull'immagine mentale del soggetto. Cambia l'esperienza del sé, l'immagine del proprio io che si presenta a se stessi e agli altri.

Le OMV si presentano come comunità dotate di valori distintivi, diversi da quelli della società comune. Su questa base si viene anche a porre una netta distinzione tra appartenenti all'organizzazione ed esterni. Il primo di questi valori è l'assoluta lealtà al prodotto e all'organizzazione. A questi ne sono connessi altri che vanno a formare una sorta di ideale morale e di codice di vita per i membri: il successo, la libera impresa, l'ottimismo. Essi affermano che questi valori agiscono positivamente sull'individuo e lo motivano poiché sono quelli che consentono al singolo, mediante l'impegno e lo sforzo individuale, di raggiungere il benessere e la realizzazione personale. In realtà si tratta di valori legati all'attività finanziaria e lavorativa. Sul piano dei codici morali il messaggio ossessivamente proposto ai membri è quello di prendere la propria vita tra le proprie mani, guadagnando autonomia e considerazione.

Propongono un codice di valori, quasi una dottrina fatta di idee materialistiche, immagini patriarcali, trucchetti per l'autostima. Il mutamento di mentalità è la condizione per mutare concretamente la propria condizione. La competitività interna è scoraggiata. La competitività è verso se stessi, si dichiara, per il proprio miglioramento, e non verso gli altri membri. Ciò comporta un forte supporto reciproco: non si può contare davvero se non sugli altri membri. Soprattutto nelle riunioni comunitarie, nelle grandi assemblee dei seminari, i membri giungono a chiamarsi fratello e sorella. Il rapporto piramidale comporta che chi è ai livelli superiori e controlla alcuni membri a livelli inferiori, si prenda continuamente cura dei suoi elementi, anche in senso morale e non li lascia mai soli.

È esaltato lo spirito di sacrificio e lo spirito di servizio. Saper superare ostacoli, raggiungere la propria autostima, affermare se stessi con il lavoro e con la rettitudine è il segreto del successo. Un successo che si qualifica come salvezza mondiale da una situazione di crisi psicologica, economica o comunque di autenticazione personale. Di conseguenza i segni di tale successo finanziario e della prosperità economica hanno un rilievo particolare. Non a caso, a chi raggiunge risultati eccellenti, le OMV riservano premi materiali di lusso, quali automobili, viaggi prestigiosi, oggetti di valore. Il successo è misurato prima di tutto proprio in termini economici, ma ciò non produce rischi di competizione interna

poiché l'organizzazione assicura a tutti eguali possibilità di carriera.

2. 2. La dimensione religiosa nelle OMV

Nella sua analisi Menicocci (2005), mette a confronto le OMV con i nuovi movimenti religiosi (NRM) e ne coglie i punti comuni, per dimostrare come queste organizzazioni, che si dichiarano puramente commerciali, si servano in realtà degli stessi strumenti di persuasione. Quest'autore afferma che anche nelle OMV, così come avviene in tutti i NRM, chi è dentro l'organizzazione, è dichiarato persona che parla e pensa "positivamente" e "rettamente". Al contrario, guardare la TV, leggere pubblicazioni "negative" e comperare prodotti di concorrenti o comunque non dell'organizzazione è considerato un atto altamente "negativo".

L'obbedienza costituisce uno dei requisiti basilari all'interno delle OVM. La gerarchia non si discute mai e le indicazioni vanno eseguite senza esitazione. È favorita un'attitudine reverenziale verso i leader e i superiori. Le loro biografie ufficiali sono offerte come modelli di emulazione e, in generale, i leader tendono ad assumere un rilievo carismatico. Sono considerati fonte d'ispirazione e modelli di riferimento: riassumono in loro i caratteri positivi della persona felice, realizzata, generosa, che impiega la sua attività e il suo successo a vantaggio degli altri. La figura del leader può essere fortemente idealizzata: si ritiene che abbia il dono di esser capace di motivare e addestrare le persone a ricercare e raggiungere la loro personale felicità. Vi sono casi, però, come per Amway, in cui il ruolo del leader, e le sue funzioni, non è preso da una persona particolare ma, in forma impersonale, può essere svolto dalla leadership generale del gruppo.

Il legame tra i membri e il leader è sempre fortemente mediato dalla struttura gerarchica.

Gli elementi rituali si ritrovano in modo evidente nei meeting ed i seminari, che confermano e formano un'attitudine reverenziale verso comuni obiettivi e valori. Si tratta di salti e danze, accompagnati da slogan, battiture di mani. I seminari di motivazione dell'Amway sono paragonabili a una manifestazione rituale dei movimenti religiosi di origine orientale, quali Hare Krisna o altri, incluso l'utilizzo di abiti simili ad una divisa e strumenti musicali. Canti in coro, esultanza sfrenata all'annuncio di particolari

dichiarazioni dei leader o di obiettivi economici raggiunti. Vengono presentate, in serie continua, testimonianze dal vivo o mediante dei video, che esaltano le virtù dei prodotti ed i benefici effetti trasformativi che questi prodotti hanno sulla vita dei membri. L'approvazione generale, sotto forma di acclamazione entusiastica e collettiva, è un elemento determinate in queste riunioni, per assicurarsi un clima emotivo adeguato.

Anche le promozioni e i passaggi di livello nella gerarchia interna dell'organizzazione sono formalizzati ed annunciati come eventi, oltre che pubblicizzati in tutti i modi. Anche qui una ritualizzazione con segni esteriori del passaggio, con doni, brindisi e feste.

La stampa ha dato, a volte, notizia di punizioni nei confronti dei membri poco motivati o che sembravano in procinto di lasciare l'organizzazione. Nel 2002, dopo inchieste e denunce giornalistiche, una società venne accusata di associazione a delinquere finalizzata alla truffa e alla violenza privata.³² Sembra trattarsi di punizioni ritualizzate, svolte in gruppo con il reo sottoposto a punizioni che hanno una forte valenza simbolica. Questo si affianca alla demonizzazione di chi lascia l'organizzazione; chi lascia è un perdente. Spogliato dei segni di qualunque ruolo sociale, oppure incappucciato, costretto a sfilare sotto tavolini, a strisciare davanti ai compagni e a ricevere getti d'acqua fredda. Punizioni che vanno a colpire la sfera psicologica del punito ma che hanno una valenza anche per il gruppo dei "punitori", i quali, non sono sempre tutti volontari nella loro partecipazione alla punizione rituale.

Vengono spesso svolti (soprattutto in America, meno in Europa) numerosi riferimenti a testi sacri (Bibbia), anche se ufficialmente i movimenti non sono né cristiani né religiosi.

Il corpo è un linguaggio attraverso cui si veicolano significati, speranze, disagi, e può essere utilizzato per definire il senso di una salvezza autenticante. La salvezza è condizionata non tanto dall'uso di determinati prodotti quanto, in fondo, dal coinvolgimento totale nel gruppo. È il gruppo, e le attività connesse, ad essere salvifico. Offre rispettabilità e legittimità nel mondo professionale, ma anche, un senso di autenticità.

Simili discorsi vengono ripetuti ossessivamente dai membri con lo stesso tono entusiastico utilizzato dai membri dei NRM nei confronti dei messaggi religiosi dei loro gruppi.

Le OMV operano una ridefinizione della sfera pubblico/privato. Il privato è irrilevante, è la base di partenza, ciò che occorre valorizzare mediante i prodotti dell'organizzazione e la partecipazione all'organizzazione stessa. Il pubblico, la politica, la sfera giuridica pubblica, non sono fonti di autenticità o salvezza. I membri ottengono la salvezza nel successo, nel corpo, nella salute, nel benessere. Una salvezza che è alla portata di tutti; o almeno di tutti coloro che sono in grado di applicare le strategie di marketing.

Queste trasformazioni comportano una riformulazione dell'identità di genere, soprattutto femminile, e rendono inscindibili i concetti di identità e successo. Si tratta di un messaggio e di valori conservatori (lo slogan di Mary Kay Ash è: prima Dio, poi la famiglia e poi la carriera), il cui senso è quello di promuovere un'integrazione e un riadattamento alla moderna società urbana.

Molte NRM rifiutano la definizione di religione o la hanno rifiutata in alcune fasi della loro storia (Scientology quando era Dianetics...). Il rifiuto di essere incluse in questa categoria può dipendere da questioni legali nei vari paesi (vantaggi in termini fiscali...) o da esigenze ideologiche. Le OMV si manifestano come una società commerciale, ma con forti valenze di carattere simbolico, che rammentano quelle dei NRM, e che promuovono una fede in una comune struttura di valori. Il modello del leader che inizia la sua missione a seguito di un incontro con il male è comune non solo per i leader di molti NRM ma è tipica di molte grandi tradizioni religiose: si pensi, ad esempio, alle origini del Buddha.³³

2.3. Millionaire, un esempio di organizzazione piramidale

Virgilio De Giovanni è definito, da un noto sito web (Wikipedia 2006), l'importatore ufficiale per l'Italia del sistema del "multilevel marketing"; il fondatore della rivista "Millionaire" e del primo network market in Italia: il Millionaire market, che vendeva vari prodotti, e successivamente di "Freedomland"³⁴. Noto per la sua energia e il carisma, riempiva i Palasport e convinceva duemila persone alla volta a pagare per entrare nella sua rete di vendita. Nel 2000 sarà accusato di aver truffato migliaia di persone, poi verrà la condanna per falso in prospetto.³⁵ Analizzando i contenuti di un audiovisivo distribuito nel 1996 come supplemento

alla rivista della stessa organizzazione Millionaire, (oggi non più organizzazione piramidale, ma solo rivista in vendita sia in edicola che sul web) si possono evidenziare le modalità in cui si cercava di attirare i potenziali "consulenti". Le basi musicali ricordano quelle dei film dei supereroi, mentre immagini di un'assemblea vastissima si susseguono facendo da sfondo al marchio dell'organizzazione che si staglia quasi in trasparenza coi suoi colori giallo e rosso. Ridondante è l'immagine di signori eleganti che in piedi applaudono e partecipano con spirito entusiasta. Le immagini comunicano un clima emotivo di acclamazione entusiastica collettiva. Finché l'euforia non esplode all'entrata in scena del fondatore, anche lui vestito in modo elegante e fiero che incita il pubblico agitando il pugno per aria e scorazzando energicamente su di un palco rosso a T, gridando in un microfono poggiato sull'orecchio come una rock-star, mentre tra la folla degli incitatori rivolti verso il pubblico invitano ad alzarsi e applaudire. Giovani donne e uomini vestiti in modo elegante lavorano freneticamente raccogliendo iscrizioni di persone che si affollano a ritirare cartelline e documenti di vario genere. Sui tavoli nell'atrio dell'hotel si vendono libri sul Marketing Network, card e biglietti col marchio dell'azienda. Donne ben vestite e truccate applaudono e sorridono in modo euforico; uomini in piedi in giacca e cravatta illuminati da fari bianchi applaudono e agitano i pugni per aria come a caricarsi d'energia. Alcuni sfoggiano spille e cartellini, mentre altri compilano i moduli persino poggiandosi alle pareti tra la folla mentre sul maxischermo appaiono inviti ad iscriversi ora!

I contenuti audio presentano una ridondanza e un'accentuazione del tono su parole come: entusiasmo, squadra, forza del gruppo, lavoro indipendente, senza padroni. Gli slogan insistono sull'opportunità di chiudere con gli orari prestabiliti e con le regole imposte da altri. Si fa riferimento a temi come la pensione e le difficoltà che si incontrano nel mettersi in proprio sottolineando, con inflessioni della voce, le grosse barriere e capitali da investire. A fronte dei limiti del lavoro usuale, il Network Marketing annuncia il nuovo modo di lavorare indipendenti, senza capitali e rischi d'impresa, asserendo che in tutto il mondo sono già oltre 150 mila le persone coinvolte. Afferma che l'iniziativa nasce dall'autorevole rivista mensile, nota per la sua formida-

bile crescita ed impatto sul mercato partendo da zero. Questi gli slogan ossessivamente ribaditi: Grande opportunità; si può fare; bisogna crederci sul serio; è la nascita di una nuova vita; futuro, successo, sviluppo; cambiare la vita anche di chi è là fuori; Diventare consulente indipendente nel settore dei servizi, della salute, delle telecomunicazioni, dell'informatica. Un consulente, nella sua testimonianza, afferma che non bisogna tenere questa opportunità solo per sé, ma bisogna portarla a chi sta fuori.

L'organizzazione promette risultati mirabolanti per chi si impegna: dice di offrire prodotti innovativi, come la Millionaire Card, (una carta servizi per chi si abbona alle pubblicazioni, a "sole" 198 mila lire), sconti per oltre 5 milioni di lire l'anno, soggiorni agevolati nelle più prestigiose località del mondo, servizi di assistenza domestica gratis, assicurazioni auto a condizioni di grande vantaggio, medici, artigiani, legali, tutto gratis e mille Market in tutta Italia convenzionati dove acquistare con la Card. Il consulente disporrebbe di prodotti rivoluzionari contro lo stress, il soprappeso, la fatica, per un migliore benessere generale. Oltre a computer delle migliori marche, servizi di telecomunicazioni e "l'avveniristico" internet. Col Network Marketing il consulente guadagnerebbe in percentuale distribuendo i prodotti in proprio; e moltiplicato per tante persone permetterebbe una crescita molto rapida. Nel filmato, Degiovanni premia con assegni i migliori giovani venditori che si dice abbiano fatturato da 2.214.000 lire a 100.000.000 di lire in media al mese per tre mesi. Il fondatore è presentato come un giovane imprenditore dinamico, capace di guidare con l'esempio, sempre in prima linea. Editore di autorevoli periodici, sorretto da uno staff preparato, motivato, di persone responsabili e pronte a guidare e supportare ogni cliente. Si afferma frequentemente che "molte persone entrano senza esperienza, lavorando solo 1 o 2 ore al giorno, e per questo Millionaire Network mette a disposizione strumenti di lavoro per produrre subito risultati: la formazione è affidata a professionisti qualificati e l'obiettivo sarebbe quello di formare la nuova classe imprenditoriale". Le immagini rafforzano il messaggio che si tratta di un modo innovativo di vivere e lavorare, dove "emergere non significa schiacciare ma crescere insieme" (e intanto passano immagini di consulenti che scendono dal palco e vengono abbracciati da gruppi di colleghi). Si

rivolge al pubblico come a persone positive, entusiaste, con voglia di fare, che vogliono dire basta al loro attuale lavoro ma non vogliono mettersi a rischio da subito. Incoraggiano concludendo: "Siamo già grandi e siamo solo all'inizio! Benvenuti nel team di Millionaire!" Ma ciò che completa il testo sono soprattutto immagini e ritagli di articoli di giornali, i cui titoli a caratteri cubitali catturano immediatamente lo sguardo. Fernando l'immagine si legge: "la carica dei millionaire, convention del mensile che promette ricchezza; a Milano in 10 mila. Nella foto il fondatore che sfila sul palco tra la folla in piedi che applaude. Palasport pieno al primo meeting nazionale dei venditori di una rete alternativa che promette facili guadagni." Oppure, "Fenomeno Millionaire, (con la foto di Degiovanni portato dalla folla sulle mani come un cantante rock) ve li do io i milioni. Storia di un miliardario che insegna come diventare ricchi". Oppure "20 mila Millionaire: un network che fattura 100 miliardi, quando anche un'idea può diventare business"; "soldi e lavoro: che show. Migliaia i giovani seguaci di Millionaire: è il credo del successo. Musica, laser, ragazze urlanti per il guru degli yuppies".

Dopo le testimonianze dei venditori più abili, a cui sono consegnati assegni e premi per gli straordinari successi, l'audiovisivo si chiude con le immagini dei consulenti euforici e rampanti che sul palco applaudono al fondatore, tra musica ad alto volume, fari puntati sul pubblico, fumo artificiale e palloncini colorati.

2.4. La funzione dei rituali e delle cerimonie nelle organizzazioni

Vi è una gran varietà di riti e cerimoniali diffusi nella vita delle organizzazioni moderne, tra cui riti di passaggio, riti di degradazione, di esaltazione, di rinnovamento, di ricomposizione dei conflitti e d'integrazione.

I riti sono modi di agire che sorgono all'interno di gruppi costituiti (Durkheim 1912) e sono destinati a suscitare, mantenere o riprodurre certi stati mentali di tali gruppi.³⁶ Il comportamento verso il sacro è ciò che costituisce il rituale. Il gruppo dispone di questo meccanismo per manifestare la propria identità, e l'oggetto sacro è un simbolo della società. Gli oggetti sacri rappresentano qualcosa di potente e degno di rispetto, qualcosa che è più grande dei singoli individui, ma questo è anche il rapporto tra l'individuo e la

società. Vi è una dipendenza intima poiché ci dà la nostra lingua e le nostre idee, e di conseguenza permea le coscienze. In tal modo, non sembra imporci una morale esterna, ma determina anche quello che noi sentiamo di voler fare.

Un gruppo sociale raggiunge il più alto livello di consapevolezza di sé quando si riunisce per svolgere un rituale di rispetto verso i suoi oggetti sacri. Ma i rituali sono in realtà il *locus* in cui il gruppo venera se stesso. Sono forme speciali di azione sociale che periodicamente ricreano i sentimenti di appartenenza e rigenerano gli oggetti sacri che simbolizzano tale appartenenza.

La partecipazione ad un rituale procura un più profondo senso di energia e di sostegno emozionale, produce entusiasmo e serve a caricare gli individui. Inoltre gli procura un sentimento di forza e di sostegno che possono poi usare nella loro vita quotidiana. Questo è uno dei motivi per cui è più probabile che si usino i rituali in tempi di emergenza e di stress.

R. Collins schematizza così gli elementi generali di un rituale individuati e approfonditi da Durkheim:

- Riunione fisica di un gruppo di persone.
- Condivisione di un medesimo focus di attenzione e reciproca consapevolezza.
- Tonalità emozionale comune.
- Oggetti sacri: simboli che rappresentano l'appartenenza al gruppo.
- Aumento della fiducia e dell'energia emozionale degli individui che partecipano al rituale e/o che rispettano i suoi simboli.
- Periodica partecipazione al rituale pubblico
- Rabbia e punizione verso le persone che mostrano di non rispettare gli oggetti sacri.³⁷

Un altro insieme di rituali si riferisce a gruppi più piccoli, come le piccole cerimonie dell'interazione quotidiana (Goffman 1969). Per la maggior parte questi rituali riuniscono gruppi temporanei, occasionali, e i simboli. Sommandosi insieme essi plasmano il modello d'inclusione ed esclusione sociale che va a comporre la realtà mondana della stratificazione a livello microsociale. Tali rituali possono essere il frutto di una decisione deliberata oppure possono accadere spontaneamente e accidentalmente. Spesso sono regolarmente programmati, come le annuali celebrazioni patriottiche, incontri tra alti funzionari, o periodiche celebrazioni

familiari. Altre occasioni hanno caratteristiche rituali, ma non sono esplicitamente riconosciute in quanto tali. Ad esempio, le piccole routine dei saluti e delle partenze, le interazioni della vita quotidiana, che, investiti di un simbolismo, producono le linee di accettabilità e non accettabilità sociale e determinano i confini dell'appartenenza.³⁸

Gli studi di antropologia culturale hanno messo in evidenza che la cultura non vive unicamente dell'opposizione delle sfere interno/esterno, ma anche del passaggio da una sfera all'altra. Essa combatte contro il caos esterno ma ne ha anche bisogno, e lo crea continuamente. In questa prospettiva i riti rivelano il loro carattere di elemento costitutivo della realtà socio-culturale.

Il rito separa gli spazi fisici, ma esso stesso ne permette il ricongiungimento. Nei riti sono presenti parole, gesti, comportamenti non motivati, non comprensibili dai credenti, e tale incomprendibilità ha grande efficacia sulla partecipazione al rituale e sulla credenza nei poteri magici. I simboli rituali stimolano all'azione sociale. I rituali hanno una funzione regolatrice e correttiva, per rettificare le deviazioni dal comportamento prescritto dal costume oppure, come nei rituali periodici, anticipano e prevengono deviazioni e conflitti. Sono strumenti evocatori destinati a suscitare, incanalare e addomesticare emozioni violente, come l'odio, la paura, l'amore e il dolore.

I riti di passaggio in quanto fase di transizione tra due stati rappresentano uno stadio neutro in cui l'individuo ha caratteristiche ambigue. Questa ambiguità e indeterminatezza vengono rappresentate simbolicamente: possono essere denudati dello status, insegne, vesti che indichino il rango o il ruolo.³⁹

Il modello "drammaturgico" della società (Goffman 1969), dimostra che la vita quotidiana è simile ad un teatro, poiché fatta di "rappresentazioni" che hanno i loro attori ed il loro pubblico. La rappresentazione drammaturgica è un rituale che crea un senso di realtà condivisa, e crea simboli sociali. I luoghi fisici, che fanno da palcoscenico, in cui le persone si incontrano, generando un livello secondario di realtà costituito dalle istituzioni sociali e i self costruiti socialmente.⁴⁰

Le rappresentazioni avvengono in un territorio e in tempi ben circoscritti e sono dei modi per mostrare che le attività entro quel territorio seguono certe norme. Ciò avviene con determinate "maniere", o un determinato vocabola-

rio, o uno scambio di gesti, o mediante norme di cortesia quando l'attore può essere visto o udito dal pubblico, ma non necessariamente quando non è impegnato a parlare con esso. In tal caso si può parlare di regole territoriali di decoro.

Nei luoghi di lavoro vi sono aspetti strumentali quanto morali del decoro, quali il modo di vestirsi, il livello di rumore permesso, i diversivi, le indulgenze e le espressioni affettive proibite. Una forma di decoro è anche il "far finta di lavorare". In molti stabilimenti non solo è richiesto agli operai di produrre un certo quantitativo entro un certo tempo, ma anche che essi diano, in determinate situazioni, l'impressione di star lavorando intensamente. Anche lì dove non c'è nulla da fare, un bullone già saldamente fissato al suo posto, verrà assoggettato ad un'inutile stretta per ostentare un'attività qualsiasi e non farsi cogliere seduti durante la visita di un capo. In realtà si tratta di un rituale ben conosciuto sia dagli operai che dai capi, ma il trascurare un qualsiasi dettaglio dell'inutile esibizione sarebbe interpretato un segno di particolare mancanza di rispetto. Vi sono tante altre norme di lavoro che vanno rispettate nell'attività quotidiana per mantenere le apparenze, come il ritmo, un interesse personale, l'economia, la precisione.⁴¹

Lo spazio fisico può essere visto come distinto in "ribalta" e "retroscena". La ribalta è il luogo in cui si svolge la rappresentazione, ed è organizzata in modo tale da facilitare un determinato tipo di impressione. Il retroscena è un luogo non visibile dalla ribalta. È il luogo dove si prepara la rappresentazione, dove si nascondono i materiali necessari e il lavoro sporco. È il luogo in cui si riuniscono gli attori prima e dopo la rappresentazione per pianificare e in seguito fare il punto della situazione e rilassarsi. Solitamente sono le cucine, i bagni, i magazzini.⁴² Quando gli attori si trovano nel retroscena, abbandonano i loro ruoli. L'attività che si svolge nella cucina contraddice l'impressione che si cerca di dare nel territorio dell'albergo riservato agli ospiti. Per questo motivo le porte di comunicazione tra la cucina e le sale costituisce sempre un'importante elemento nell'organizzazione del lavoro, perché non siano scoperte le abitudini che vi regnano. Se si osserva un cameriere varcare la porta per entrare nella sala da pranzo di un albergo, si può notare in lui un improvviso mutamento: cambia l'assetto delle sue spalle; la fretta e l'irri-

tazione spariscono in un attimo, e nell'entrare in cucina si rilassa nuovamente nella frenesia di ricevere nuovi piatti pronti, e poi scivolare via con il volto preparato per una nuova entrata in sala.

Le caratteristiche fisiche del retroscena sono materialmente incorporate nella costruzione dei locali, e l'arredatore stesso assegna colori scuri e mattoni a vista alle parti di una costruzione adibite ai servizi e alle attività di preparazione, e intonaco bianco alla ribalta. I datori di lavoro completano l'armonia impiegando gente dall'aspetto poco attraente per i lavori che vengono svolti nel retroscena, e piazzando coloro che hanno buone capacità espressive e che possono fare una buona impressione, sulla ribalta; anche quando la rappresentazione non è in atto quel luogo manterrà un po' del suo carattere di ribalta.⁴³

Gli stessi manager hanno i loro retroscena: i loro uffici privati, le loro sale da pranzo ed i loro bagni con chiavi personali. Nella loro privacy possono fare scherzi ed essere più "casual" che non quando si trovano di fronte agli operai. Ma quando appaiono sulla ribalta essi assumono la veste di chi dà ordini in nome dell'organizzazione, eseguendo una rappresentazione in cui impersonano l'autorità.

La situazione di dare e ricevere ordini è il centro cerimoniale dell'organizzazione del lavoro. È un rituale piuttosto che un aspetto meramente pratico, ed in questa rappresentazione entrambi i ruoli conoscono la propria parte: il capo agisce in modo autorevole e si aspetta l'obbedienza; gli operai, obbedendo, agiscono come un pubblico che applaude alla rappresentazione. La realtà viene così costruita mediante una rappresentazione condivisa. Tale attività, focalizzando momentaneamente l'attenzione e lo stato d'animo, crea una realtà simbolica condivisa. I capi e gli operai, attraverso le parti che recitano, stanno mettendo in atto, e quindi riproducendo socialmente, anche le loro identità all'interno dell'organizzazione.

Le occupazioni che hanno il massimo potere e lo status più elevato sono quelle che dispongono del massimo controllo sull'allestimento della scena in cui incontrano le altre persone. Partecipano ai rituali di cui sono loro a stabilire le condizioni, disponendo del massimo di risorse fisiche al fine di mettere in mostra la propria imponenza. Del loro lavoro "sporco" si occupano gli assistenti, spesso invisibili.⁴⁴

Nello svolgimento delle attività connesse con un rito o un cerimoniale, le organizzazioni fanno uso di un certo linguaggio, certi gesti, comportamenti ritualizzati, manufatti, simboli di vario tipo, ambientazioni. Spesso i significati vengono inoltre condivisi e trasmessi richiamando miti, saghe, leggende o altre storie collegate con l'occasione.

Il cerimoniale ricomponi diversi riti entro un'unica occasione o evento. Rito e cerimoniale sono drammi sociali i cui partecipanti impersonano ruoli ben definiti. Spesso vengono ripetuti più volte al ripetersi delle medesime occasioni e richiedono perciò una certa progettazione, e non di rado sono preceduti da vere e proprie prove generali. Nella vita delle organizzazioni esistono diversi tipi di riti: di passaggio, riti di degradazione, di esaltazione, di rinnovamento, di ricomposizione dei conflitti e d'integrazione.

I riti di passaggio comportano marcati cambiamenti nei ruoli e negli status di chi vi è coinvolto, per restituire alle relazioni sociali un equilibrio turbato dallo spostamento di un ruolo ad un altro. Il tirocinio e l'addestramento aziendale comprendono riti di passaggio, come anche i processi di selezione e addestramento dei quadri intermedi. Ma anche i pensionamenti prevedono spesso veri e propri riti di passaggio. Certi ruoli resisi vacanti verranno ricoperti da persone che si cerca di rendere quanto più possibile simili a chi li occupava in precedenza; in questo senso i riti contribuiscono a far sì che i nuovi occupanti possano essere trattati in modo uguale ai vecchi, riducendo perciò al minimo eventuali rischi di discontinuità o incertezze nei rapporti sociali correnti.

Nei riti di degradazione, per prima cosa alcuni membri dell'organizzazione portano l'attenzione sul degradando, istituendo pubblicamente un nesso tra il suo comportamento e certi problemi o fallimenti organizzativi al fine di dissolvere l'identità sociale di quel membro. Un aspetto importante è il linguaggio degradante usato. Nella seconda fase, il personaggio viene screditato con qualche relazione o analisi spesso svolta da persone estranee all'organizzazione che simboleggia l'oggettività di giudizio di tali consulenti. Nella terza fase l'individuo viene pubblicamente deposto.

I riti di esaltazione sono molto frequenti nella società odierna: esaltano lo status personale e le identità sociali dei membri e hanno come conseguenza latente quella di diffondere notizie positive riguardo

all'organizzazione, affermare l'importanza del ruolo sociale in questione, fornire riconoscimento pubblico a conquiste individuali, consentendo all'organizzazione di rivendicare a sé una parte del merito. Un'altra conseguenza è la motivazione di altri membri ad accrescere il proprio impegno. I riti di esaltazione non alterano lo status di membro dei partecipanti: chi è oggetto di un rito di esaltazione è già un membro. È un rito che tende ad essere applicato frequentemente e a tutti i membri, qualunque sia il livello di status e d'influenza.

I riti di rinnovamento sono attività tese a rimodellare o a rinsaldare le strutture sociali esistenti ed a migliorarne in tal modo il funzionamento. I principali esempi sono le attività di sviluppo organizzativo: programmi di gestione per obiettivi, la riprogettazione delle mansioni, la costruzione di èquipe, interventi basati su inchieste, i programmi per la qualità della vita sul lavoro, i circoli di qualità, e così via. Servono a rassicurare i membri che qualcosa si sta facendo per risolvere i loro problemi, di occultare la reale natura dei problemi, rinviare il riconoscimento e di concentrare l'attenzione su determinati problemi distogliendola da altri. Inoltre, tendono a legittimare e rafforzare quegli stessi sistemi di potere e di autorità su cui poggiano gli assetti sociali che si vorrebbero modificare.

I riti di ricomposizione dei conflitti sono finalizzati a ridurre conflitti e aggressioni generati da tutta una serie di situazioni insite nella vita organizzativa (la stratificazione sociale, la divisione del lavoro, i dislivelli di potere e di risorse tra gruppi e differenze di vario genere). La contrattazione collettiva e l'arbitrato sono fondamentali insieme di comportamenti per ricomporre i conflitti. A volte si inscenano falsi scontri che ricalcano altrettanti modelli ritualizzati e talora si protraggono fino alle ore piccole per meglio simboleggiare la dura resistenza che entrambe le parti stanno opponendo alle altrui richieste. Nei casi in cui fallisce la trattativa rituale, il ricorso allo sciopero fornisce ancora un altro mezzo ritualizzato per ridurre l'aggressività e ricomporre il conflitto.

I riti di integrazione, fanno sì che una serie di sottoinsiemi potenzialmente divergenti intensifichino le interazioni durante la partecipazione al rito, ravvivando sentimenti condivisi che servono a tenerli uniti e ad impegnarli nei confronti del sistema più ampio di cui fanno parte. Un esempio sono i convegni annuali degli ordini professionali, i

festeggiamenti aziendali per il Natale o le scampagnate aziendali. I partecipanti si radunano in gruppi per festeggiamenti e banchetti, spesso con abbondanti brindisi a base di alcolici e con forme relativamente disinibite di convivialità e speciali sforzi per interagire con gli estranei, in ambientazioni e attività atte a ridurre la distanza sociale che li separa. Frequente è il consumo di alcolici, con scambi di pacche sulle spalle, abbracci, e altri segni di approvazione e affetto raramente adoperati nel normale ambiente di lavoro. Consente l'espressione di emozioni che non sarebbero consentite in altre occasioni, la sospensione dei codici rigidi di comportamento e al tempo stesso la preminenza e la legittimità dei codici stessi in virtù dell'evidente criterio di temporaneità ed eccezionalità con cui vengono sospese le normali proibizioni.⁴⁵

3. LA FORMAZIONE IN ORGANIZZAZIONE E I PROCESSI DI INFLUENZA SOCIALE

Oggi esistono numerosi programmi di miglioramento, seminari, stage e corsi di formazione utilizzati dalle imprese e dalle organizzazioni in generale, con finalità legittime e risultati efficaci. Tuttavia, in molti Stati si sono affermati sul mercato programmi di formazione le cui finalità si rivelano a volte differenti da quelle proposte in apparenza. Certi programmi introdotti in ambienti industriali o amministrativi hanno sollevato particolari critiche e allarme. Venduti sotto forma di corsi gestionali o di comunicazione, vengono presentati attraverso il passaparola nell'azienda come capaci di "motivare" o addirittura "trasformare" i dipendenti.

In alcuni casi si tratta di gruppi di facciata di sette o altre organizzazioni che usano processi di riforma del pensiero che possono causare una considerevole agitazione e danno psicologico, o addirittura provocare psicosi in alcuni dipendenti senza fornire alcun aumento di capacità, produttività, profitto o altri significativi benefici.

L'obiettivo è principalmente quello di vendere ulteriori seminari, attraverso la costrizione emotiva e psicologica di alcune delle sedute, provocata dall'intrusione nelle credenze personali. Certi programmi di formazione usano tecniche di influenza finalizzate a creare nuovi sistemi di credenze.

Il rischio esiste anche sul piano delle conseguenze sociali, come ad esempio

succede in realtà lavorative in cui si formano gruppi di “seguaci” e di “non-seguaci”: chi partecipa al programma e si conforma ad esso, adotta il gergo proposto e agisce all’unisono con chi ha assorbito i contenuti del programma. Il rischio è che si affermino disuguaglianze intrinseche nella realtà lavorativa. Potere e influenza di titolari, supervisori e superiori, non permettono di contestare, e se si è invitati a partecipare ai seminari, non si può rifiutare.⁴⁶

In alcune realtà lavorative, sono le organizzazioni stesse a mettere in atto forme d’influenza, e con fini non solo commerciali. Una delle realtà più diffuse, fino a qualche anno fa anche in Italia, è rappresentata da organizzazioni multilivello di vendita quali Herbalife, Amway ed altre, il metodo consiste nell’influencare il modo di pensare, sentire e agire di chi ne entra a far parte.⁴⁷ Le pressioni esercitate indirettamente da chi si trova ai vertici di queste aziende nei confronti di coloro che entrano a farne parte e che si trovano alla base della scala gerarchica, conducono a diversi incontri con lo scopo di rafforzare lo spirito di gruppo, incanalare il pensiero di ognuno in un unico pensiero, soffocare ogni iniziativa individuale. Lo scopo è di portare i soggetti a partecipare a incontri maggiormente invasivi a livello psicologico che assomigliano a vere e proprie iniziazioni e dai quali gli individui devono tornare con una nuova prospettiva mentale e una più forte identificazione con l’azienda.⁴⁸ Tali organizzazioni conoscono bene le tecniche del controllo mentale, che non è di per sé qualcosa di positivo o negativo, ma può diventare distruttivo se utilizzato per minare la capacità di pensare e agire secondo la vera identità dell’individuo, per ricostruirla ad immagine del leader.

3.1 Il cambiamento in organizzazione

Una delle problematiche fondamentali della vita organizzativa si rileva nel momento in cui all’organizzazione è richiesto di mutare i suoi processi lavorativi o in occasione di un cambio di leadership. Il cambiamento in organizzazione, secondo Schein, passa per tre stadi: lo “scongelamento”, l’“apprendimento”, e il “ricongelamento”.⁴⁹

I membri dell’organizzazione possono sperimentare le forze che provocano lo scongelamento in maniera diretta o possono essere trasmesse nell’organizzazione da una persona che occupa una posizione di rilievo, con la funzione di spro-

nare. Esso diventerà il leader del cambiamento. L’informazione di disconferma può implicare molte forme di disagio: la paura di tipo economico – “se non si cambiano le cose ci si dovrà ritirare dagli affari o si subiranno alte perdite”; la paura di tipo politico – “qualche gruppo più forte avrà la meglio o otterrà qualche vantaggio”; la paura di tipo tecnologico – “si diventerà obsoleti rispetto al mercato”; la paura di tipo legale – “si finirà in prigione o si dovranno pagare multe salate”; la paura di tipo morale – “si verrà considerati egoisti, malvagi, socialmente irresponsabili”; il disagio interno – “non si raggiungeranno alcuni degli obiettivi o degli ideali che ci si era prefissati”.

L’ultima spinta, quella interiore, è considerata la base dell’apprendimento spontaneo o naturale, poiché permette di automotivarsi. C’è il desiderio di fare meglio, di raggiungere qualche ideale. Ma solitamente questo processo è messo in moto da qualche informazione che segnala il fallimento nel raggiungimento degli obiettivi. L’ansia da sopravvivenza spesso si presenta come un sentimento di colpa perché non si stanno realizzando alcuni dei valori e degli ideali ai quali si tiene.

Per un’impresa, una delle più potenti pressioni al cambiamento è il verificarsi di un incidente o uno scandalo. Questi eventi rivelano che alcuni degli ideali e dei valori dichiarati dall’organizzazione risultano non essere operativi. Questo può condurre ad una revisione dei più profondi assunti culturali che agiscono effettivamente. Lo scandalo svela l’assunto tacito condiviso attraverso cui realmente agisce. Riconoscere la discrepanza, conduce a un completo programma di riorganizzazione del sistema per riallineare i valori dichiarati con gli assunti.

Nella maggior parte delle fusioni, acquisizioni e joint venture, il bisogno di un cambiamento culturale sorge solo dopo che l’unione delle due organizzazioni è avvenuta senza aver considerato la compatibilità o meno delle due culture. Ma anche un nuovo leader può, a volte, se dotato di carisma, mettere in moto l’ansia da sopravvivenza o il senso di colpa, sottolineando in maniera convincente che si sta andando bene, ma si potrebbe far meglio se si imparasse a fare le cose in un nuovo modo. Ci vuole, appunto, carisma per ottenere l’attenzione dei collaboratori, per non correre il rischio che il messaggio di “problema” dato dai leader, sia accolto con scetticismo. Ciò che rende i leader carismatici tanto potenti è proprio la loro capacità di superare questo scetticismo.

Anche gli interventi di formazione possono convincere della necessità di agire in maniera diversa, specialmente riguardo all’economia dell’organizzazione, ai pericoli inerenti agli eventi ambientali ed alla sicurezza.⁵⁰

CONCLUSIONE

L’approfondimento delle tematiche relative ai meccanismi organizzativi e alle tecniche utili al miglioramento di essi, associato all’analisi di realtà organizzative che si servono di tecniche di persuasione per raggiungere gli obiettivi prefissati, apre la riflessione agli aspetti etici della relazione negli ambienti organizzativi.

Tale percorso vuole evidenziare l’importanza della consapevolezza dell’individuo riguardo alle finalità ed ai valori dell’organizzazione in cui opera. Ma vuole sottolineare anche l’importanza della formazione permanente, della riflessione e della partecipazione attiva nella definizione dei percorsi “personalizzati” all’interno delle organizzazioni.

Gli studi antropologici relativi ai rituali che quotidianamente si svolgono a livello inconsapevole nelle organizzazioni attraverso le cerimonie e le tante forme di linguaggio comune, fanno riflettere su concetti sviluppati ampiamente da Mary Douglas riguardo al rapporto tra mente, cultura e società. I sistemi di credenze all’interno delle istituzioni in cui viviamo, l’organizzazione simbolica, e quindi tutti gli elementi culturali, sono funzionali all’organizzazione sociale. Qualsiasi idea o credenza si radica nella cultura e, attraverso gli strumenti culturali, produce un controllo sociale del pensiero stabilendo i confini tra ciò che è pensabile e ciò che non lo è. È un modo per rendere naturale l’ordine sociale e quindi l’istituzione meno vulnerabile. Dunque anche il sapere è socialmente condizionato, e con esso anche il funzionamento della mente dell’individuo. Il simbolismo e il rituale hanno un ruolo centrale nella produzione e riproduzione delle relazioni sociali. In assenza di queste rappresentazioni, il senso della realtà sociale crollerebbe.⁵¹

La realtà attuale, legata al fenomeno della Globalizzazione, ci mette costantemente di fronte ad uno stato di crescente competizione che contribuisce ad accentuare la complessità e l’incertezza. Aumenta la necessità di decidere non solo in tempi brevi, ma soprattutto in anticipo rispetto agli eventi. L’attenzione del management si sposta sull’anticipazione del futuro per consentire la governabilità

dei processi complessi. Si perfezionano così le tecniche e gli strumenti di Project Management per assicurarsi che i singoli svolgano il proprio lavoro nei diversi progetti aziendali anche lavorando in più progetti contemporaneamente.⁵²

Ma se gli obiettivi principale di questo sistema sono il successo ad ogni costo e lo sfruttamento delle risorse al massimo del loro potenziale oltre che al costo minore, forse, bisogna chiedersi quanto nel sistema sia realmente tutelato l'individuo e se non sia necessario riconfermare i valori di una cultura che possa definirsi umanistica.

La formazione in ambito organizzativo ha un ruolo fondamentale: come si è già detto, dovrebbe essere orientata al potenziamento della risorsa umana, sia nella capacità di scoprire nuove tecnologie, sia di capirle ed impiegarle nei processi lavorativi. Perché ciò avvenga, però, è necessario che l'attività formativa stimoli l'individuo a sviluppare la capacità di pensiero laterale, ad essere creativo e propositivo in ambienti che stimolano l'attività di gruppo. Alcuni, però, si servono di tecniche di persuasione facendo leva sulla fragilità e sul desiderio di successo degli individui.

Il pericolo sta nel fatto che sono soprattutto i fattori sociali ad incidere sulle decisioni degli individui, spesso usati strumentalmente da chi detiene il potere per ottenere determinati comportamenti funzionali al raggiungimento dei propri obiettivi.

Note

1. PICCARDO &, BENOZZO 1996, 1-4
2. MORGAN 1999, 184
3. BONAZZI 2002, 157
4. BOLOGNINI 2001, 151-153
5. GAGLIARDI 1986, 396-398
6. GAGLIARDI 1986, 397-398
7. BONAZZI 2002, 176
8. BONAZZI 2002, 404
9. GAGLIARDI 2002, 404-405
10. SCHEIN 1999, 88
11. MORGAN 1999, 189
12. KETS DE VRIES & MILLER 1992, 41-42
13. BOLOGNINI 2001, 170
14. BONAZZI 2002, 176-178
15. GAGLIARDI 1986, 59
16. SOLIMINI 1995, 15
17. WEICK 1995, 134-145
18. COLLINS 1988, 331-334
19. WEICK 1995, 115-118
20. CORTESE 1999, 39-41, 64-66
21. SCHEIN 1999, 47-48
22. GAGLIARDI 1986, 105-117

23. GAGLIARDI 1986, 100
24. GAGLIARDI 1986, 118-119
25. HALL 1969, 7-26
26. SCHEIN 1999, 58-59
27. HALL 1969, 203 - 213
28. GAGLIARDI 1986, 89-91
29. <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/eleemat.htm>
30. MENICOCCHI,
<http://www.fortepiano.it/PagineDelTempo/Materiali/pdtmat37.htm>
31. <http://alessiaguidi.provocation.net>
32. Nel noto caso Tucker, durante i corsi di formazione, ad rito di "purificazione" seguiva lo schermo collettivo e la penitenza. Chi tra i dirigenti di società affiliate e incaricate della commercializzazione voleva andarsene o quanti venivano ritenuti un po' troppo lenti nel fare proseliti, dovevano partecipare a corsi di aggiornamento sul prodotto e per la vendita, dove in realtà avrebbero subito pesanti umiliazioni. C'è chi è stato costretto per ore a camminare a gattoni tenuto a un guinzaglio fatto con fil di ferro, chi ha dovuto radersi a zero il capo e togliersi tutti i peli, chi calpestando come un tappeto. (http://www.corriere.it/Primo_Piano/Cronache/2002/10_Ottobre/08/tucker.shtml)
33. MENICOCCHI M. 2005, <http://www.fortepiano.it/PagineDelTempo/Materiali/pdtmat37.htm>
34. http://it.wikipedia.org/wiki/Virgilio_Degiovanni
35. <http://www.piramidedoro.it/pagine/degio2.htm>; per maggiori dettagli: <http://www.repubblica.it/online/economia/free-domland/precedenti/precedenti.html>
36. CRESPI 1999, 92-93
37. COLLINS 1988, 239-243
38. COLLINS 1988, 250-251
39. SOLIMINI 1995, 117-124
40. COLLINS 1988, 254-258
41. GOFFMAN 1959, 127-133
42. COLLINS 1988, 258
43. GOFFMAN 1959, 134-145
44. COLLINS 1988, 259-260
45. GAGLIARDI 1986, 210-229
46. <http://xenu.com-it.net/libri/cults/singer09.htm>
47. <http://digilander.libero.it/rifobussero/documenti/amway.htm>
48. HASSAN 2000, <http://xenu.com-it.net>
49. SCHEIN 1999, 103-105
50. SCHEIN 1999, 105-107
51. DOUGLAS 1986, 11-18
52. BOLDI et all. 2001, V

Bibliografia

- ARGYRIS C. & SCHON D.A. 1996, *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company, (Trad. it. 1998, *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano.)
- BOLDI C. 2001 (a cura di), *Organizzarsi per capire e governare il futuro. Introduzione a Organizzare e gestire progetti*, Etas libri, Milano
- BOLOGNINI B. 2001, *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*, Carocci, Roma

- BONAZZI G. 2002, *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- CIALDINI R. B. 1984, *Influence*. William Morrow & Co., New York
- COLLINS R. 1988, *Theoretical Sociology*, Orlando, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., (Trad. It. 1992 *Teorie sociologiche*, Il Mulino, Bologna)
- CORTESE C.G. & QUAGLINO G.P. 1999, *L'organizzazione si racconta*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano
- CRESPI F. 1999, *Le vie della sociologia*, Il Mulino, Bologna
- DOUGLAS M. 1986, *Come pensano le istituzioni*. Il Mulino, Bologna
- FESTINGER L. 1957, *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press, Stanford, California, (Trad. It. 1973, *Teoria della dissonanza cognitiva*. Franco Angeli Editore, Milano)
- GAGLIARDI P. 1986, *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino
- GOFFMAN E. 1959 *The presentation of self in everyday life*, Garden City, N.Y., Doubleday, (Trad.it. 1969 *La vita quotidiana come rappresentazione*, il Mulino, Bologna)
- HALL E. T. 1969, *Il linguaggio silenzioso*, Bompiani, Milano
- MORGAN G. 1999, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano
- PICCARDO C. e BENOZZO A. 1996, *Etnografia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- SCHEIN E. H. 1999, *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass e John Wiley & Sons, Inc. Company (Trad. it. 1999, *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano)
- SOLIMINI M. 1995, *La materia culturale. Strutture, miti, riti, scambi, maschere*. Adriatica Editrice, Rimini
- KETS DE VRIES M. F. R. e MILLER D. 1992, *L'organizzazione nevrotica*, Cortina Editore, Milano
- WEICK K. E. 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publication, Inc. (Trad. it. 1997, *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina Editore, Milano)

Sitografia

- http://www.corriere.it/Primo_Piano/Cronache/2002/10_Ottobre/08/tucker.shtml (Sul caso Tucker)
- http://www.agesci.org/ospiti/cosa_agesci.php (Che cos'è l'AGESCI.)
- <http://alessiaguidi.provocation.net> (Il "culto" del Multi-Level Marketing)
- Hassan S. (2000) *Releasing the Bonds*, <http://xenu.com-it.net>
- La verità su Amway*, <http://digilander.libero.it/rifobussero/documenti/amway.htm>
- Menicocci M. 2005, *Le pagine del tempo*, Nuova serie, <http://www.fortepiano.it/PagineDelTempo/Materiali/pdtmat37.htm>
- Progetto di legge - N. 3322, http://www.camera.it/_dati/leg13/lavori/stampati/sk3500/frontesp/3322.htm
- Singer M. T., *Cults in Our Midst*, <http://xenu.com-it.net/libri/cults/singer09.htm>
- http://it.wikipedia.org/wiki/Virgilio_Degiovanni (Il fondatore di Millionaire)