

Riti di passaggio Un approccio antropologico al mondo delle imprese

Roberta Bonetti

«Dobbiamo essere davvero ingenui per credere che il passato provochi quanto avviene oggi.

Il passato è simile alla scia lasciata da una nave.

Alla fine ogni traccia scompare.

*È molto semplice: tutto comincia adesso,
perciò non è determinato».*

Tao Te Ching «Libro della Via e della Virtù»

Rites of passages. An anthropological approach to the world of business

Abstract

This essay deals with the issue of transition processes in complex work organizations and the world of business. Phases of transition from one situation to the next may be conceptualized in terms of a specific 'intercultural competence' of the organization in crossing cultural borders. As this passage is characterized by a remarkable degree of ambivalence and multifaceted aspects, the essay purports to demonstrate how anthropologists may contribute to the comprehension of this phenomenon in all its complexity. Used as they are to work simultaneously in multiple contexts and to practice liminality, the anthropologists can explore the possibility of favouring innovation and learning processes within the organizations. The concepts of liminality and 'intercultural competence' are therefore the focus of this essay: we have endeavoured to survey the ways in which complexity is managed within the organizations and we suggest how the anthropologists, due to their training, may catch, apply and experience liminality in everyday work.

Keywords: Intercultural competence; transition; liminality; work organizations and learning processes; systemic approach to learning

1. Una premessa

Il presente saggio è stato concepito, in origine, in risposta ad un'esplicita e specifica richiesta avanzata dal mondo delle piccole e medie imprese italiane di riflettere da una prospettiva antropologica sul fenomeno del 'passaggio generazionale'. Il tema ha quindi richiesto che la riflessione si allargasse dalle problematiche specifiche della piccola e media impresa ad una prospettiva più inclusiva nell'oggetto di analisi e più generale nella sua applicazione, vale a dire sui momenti di transizione che caratterizzano la vita di tutte le aziende, piccole e grandi, a livello locale e internazionale. Del resto la richiesta di riflettere sul tema del passaggio generazionale

implica ripensare criticamente una delle sfide più rilevanti che caratterizzano alcuni momenti di passaggio nell'ambito di qualsivoglia organizzazione complessa. Al contempo, alcune questioni fondamentali concernenti ciò che il termine 'generazione' effettivamente significa, così come le implicazioni che le supposte differenze generazionali hanno nelle organizzazioni, restano domande aperte, assai dibattute e in molti casi prive di risposta.

Innanzitutto va detto che, dal punto di vista bio-culturale e storico, le categorie genealogiche si rivelano sfuggenti e cangianti, come dimostrano i casi riscontrati nella ricerca antropologica. Oggi, inoltre,

«l'idea stessa di discendenza con i suoi antichi connotati di continuità dinastica e di solidarietà corporata, non trova più riscontro nelle dinamiche moderne delle libere scelte individuali [...]. Nel mondo della libera scelta i vincoli familiari dipendono dalla volontà dei soggetti che li stabiliscono: possono essere attivati, sciolti, rifatti [...]. La genealogia si pratica, si coltiva; [...] si trasforma, prende nuove strade, perfeziona i suoi codici e le sue tecniche»¹.

Alcune delle sfide affrontate dalle attuali organizzazioni, come la trasmissione di specifiche conoscenze e competenze ai successori da parte di dipendenti che lasciano l'azienda o che vanno in pensione, o la gestione di un ambiente di lavoro sempre più articolato per classi di età, trovano un nesso articolante nelle dinamiche relazionali intergenerazionali. La ricerca evidenzia che identità generazionali molteplici coesistono nelle organizzazioni e che queste ultime possono fare esperienza e rispondere alle sfide generazionali in molti modi².

Il presente saggio non intende affrontare il dibattito circa i diversi modi di concettualizzare le generazioni e di intendere e affrontare le questioni inerenti ad esse nelle organizzazioni.

Affrontare il tema del cambio generazionale nel mondo delle imprese impone di allargare la visuale, di non focalizzarci soltanto sul *turn over* del personale (indotto o fisiologico), bensì di ripensarlo nei termini di una 'competenza interculturale' dell'organizzazione nell'attraversare molteplici confini in una prospettiva sistemica.

Per approccio sistemico alla comprensione dei problemi intendiamo la capacità di cogliere la complessità della trama delle sue diverse parti; in breve il contrario di un approccio esclusivamente specialistico orientato alla risoluzione dei problemi e dagli esiti fatalmente divisivi, bensì uno in cui «l'ambiguità diviene [...] uno stato perenne delle cose, non qualcosa da combattere ma piuttosto da comprendere attraverso la collaborazione»³.

¹ Solinas 2015, pp. 10-11.

² Joshi, Dencker, Frantz, Martocchio 2010, p. 393.

³ Gallo 2016, p. 116.

Lavorare in organizzazioni complesse significa, pertanto, acquisire la capacità di operare contemporaneamente in più contesti e ambienti caratterizzati da un costante flusso di conoscenze, beni e servizi. Sappiamo, infatti, che una delle sfide più grandi che attualmente i dirigenti e i loro dipendenti devono affrontare all'interno di aziende dal carattere sempre più multinazionale – anche per chi opera esclusivamente in Italia – è proprio quello di fare i conti con situazioni di elevata complessità e di rapido cambiamento, alla cui base sta l'inevitabile attraversamento di molteplici confini (geografici, culturali, simbolici, politici, economici). È proprio tale processo di attraversamento a rappresentare sia il momento critico sia, al contempo, la risorsa, ed è proprio tale passaggio ad essere caratterizzato da notevole grado di ambiguità, poliedricità e cambiamento.

Per tale ragione, gli antropologi possono dare un sostanziale contributo alla comprensione del lavoro nell'ottica della complessità. È iscritta nel bagaglio professionale dell'antropologo, allenato a vivere e a lavorare simultaneamente in contesti multipli e a praticare la liminalità, ovvero a stare sulla soglia, al margine tra più parti – anche quando egli lavora a 'casa' –, la possibilità di facilitare l'innovazione e i processi di apprendimento nel mondo del lavoro nelle imprese.

Gli antropologi, avendo appreso a vedere da diverse prospettive e a lavorare simultaneamente come osservatori e come partecipanti della vita quotidiana, sono particolarmente attrezzati per questo compito, poiché la loro identità professionale tende ad essere multipla, aperta alla varietà delle possibilità, in modo flessibile e rispondente alla multidimensionalità che li circonda.

I concetti di 'competenza interculturale' dell'organizzazione nel suo complesso, e di 'liminalità', sono pertanto il focus di questo saggio, in cui si fornisce una panoramica del punto di vista gestionale della complessità, suggerendo come gli antropologi, attraverso la loro formazione, siano in grado di applicare ed esperire la liminalità nel lavoro quotidiano delle persone mentre affrontano le sfide che caratterizzano qualsivoglia momento di transizione.

2. Passaggio generazionale: il regno delle possibilità

Il passaggio generazionale nelle aziende definisce un 'transito' da una fase precedente a una nuova, in cui il concetto di limine viene ad assumere un ruolo di fondamentale importanza ai fini di facilitare, in maniera costruttiva e innovativa, il processo di trasformazione e cambiamento.

L'approccio teorico che considera la liminalità un 'punto medio di transizione tra due posizioni' quale 'regno della pura possibilità' da cui possono nascere nuove configurazioni di idee e relazioni⁴ fu ampiamente studiato da Victor Turner (1920-

⁴ Turner 1974, pp. 261.

1983), a partire dai rituali di alcune società di piccole dimensioni⁵, e poi trasferito con un certo successo alle società moderne e, in particolare, al mondo dell'industria.

Il concetto di *limen* ('soglia', 'margine') fu, come sappiamo, traslato da Turner da *Les rites de passage* (1909) di Arnold Van Gennep, per delineare quei riti che accompagnano il mutamento dello status sociale di un individuo o di un gruppo di individui e che riguardano le 'fasi critiche' della vita umana nei momenti di transizione da uno status personale o sociale ad un altro.

Dopo la separazione dalla routine della vita quotidiana, in seguito alla rottura di particolari norme legittimate dalla comunità, i 'novizi' attraversano una fase intermedia, di transizione, che Van Gennep chiama appunto margine o *limen*, una zona di ambiguità in cui si gioca con i simboli culturali e lì si ricompone secondo modalità inedite. In altri termini, nella liminalità, sottolinea Turner, la gente 'gioca', ricombinando gli elementi della sfera familiare rendendoli non familiari, un 'gioco' in cui si cerca di praticare uno sconvolgimento degli attributi sociali con cui l'individuo era precedentemente connotato: gli iniziandi possono, per esempio, essere privati del nome e resi irriconoscibili, essere considerati simultaneamente di sesso maschile e femminile, oppure vivi e morti; essere spinti verso l'invisibilità, l'anonimato e l'uniformità, affinché passino ad un nuovo status.

Turner, considerato un esponente di punta dell'antropologia sociale britannica, fu particolarmente attivo all'interno della 'scuola di Manchester', animata in Inghilterra dall'antropologo Max Gluckman a partire dal 1947. Nella prima metà degli anni Cinquanta si pone infatti l'avvio di una nuova prospettiva di ricerca sull'impresa, a partire dalla collaborazione scientifica tra gli antropologi della scuola di Manchester e G. C. Homans, sociologo dell'Università di Harvard.

Gli studi avviati dagli allievi di Gluckman si staccarono dal modello struttural-funzionalista precedente, che vedeva la fabbrica come un sistema chiuso, le cui dinamiche interne si riteneva fossero in larga misura riconducibili ai bisogni psicologici dell'individuo. Nelle analisi del gruppo di ricerca della scuola di Manchester, il conflitto non costituiva più, come per la scuola delle *human relations*⁶, un fattore da esorcizzare e scongiurare ma era visto come un elemento costitutivo della dinamica interna della fabbrica, da analizzare anche in relazione al contesto esterno.

⁵ In particolare, Turner si interessò agli aspetti processuali del divenire analizzando la vita sociale in un villaggio degli Ndembu, una popolazione della Rhodesia del Nord, oggi Zambia. Egli non circoscrisse le sue analisi teoriche alle popolazioni native di questi paesi, ma analizzò a fondo anche le dinamiche oppostive e processuali delle società occidentali, attuando una comparazione fra scenari culturali diversi.

⁶ Avviata negli anni Trenta, la scuola delle *Human Relations* fu fondata da Elton Mayo, docente alla *Harvard Graduate School of Business*, psicologo australiano, considerato il fondatore della sociologia industriale e in particolare del *Human Relations Movement*, un movimento nato in conseguenza e in risposta ai risultati degli esperimenti di Hawthorne del 1927-32.

Il presupposto teorico della scuola fu quindi quello di indagare le realtà sociali privilegiandone la componente trasformativa e conflittuale, attraverso quello che è stato definito *extended case method*, o ‘metodo di analisi dinamica dei casi’, in cui si cercava di individuare la componente dinamica delle stesse relazioni sociali e si indagava la fabbrica come luogo di articolazione di strutture sociali riferibili a una cornice storica e sociale più ampia⁷. Si iniziarono in tal modo ad analizzare le relazioni tra lavoratori e dirigenti nella loro dinamica conflittuale e processuale e come un insieme di rapporti le cui caratteristiche si modificano nel corso del tempo e a seconda dei contesti.

In tale ottica, il punto centrale dell’analisi teorica di Turner è il concetto di ‘dramma sociale’. Il dramma sociale ha luogo quando nell’ambito della vita quotidiana – nel caso qui in esame, di un’azienda – si crea una frattura nelle tradizionali norme del vivere, generando un punto di svolta rispetto alla consolidata struttura socioculturale preesistente. In ogni caso, la frattura produce una crisi crescente, o una svolta importante nelle relazioni fra i membri di un campo sociale, in cui la pace apparente si tramuta in aperto conflitto e gli antagonismi latenti si fanno visibili. Passaggi liminali siffatti rivelano ‘strati sottocutanei’ che fanno affiorare allo scoperto elementi oppositivi i quali, per essere risolti, necessitano una rivisitazione critica di particolari aspetti dell’assetto socioculturale fino ad allora legittimato. Questa riflessione critica può originarsi nell’atto di tracciare i solchi del nuovo e del non familiare all’interno del territorio della ‘liminalità’.

3. Coltivare la liminalità

Il *limen* rappresenta una zona di confine (potremmo dire una sorta di frontiera), un *limes*, e i due vocaboli sono non a caso etimologicamente cognati; in questo spazio potrebbero potenzialmente sorgere nuovi modelli, nuovi paradigmi e la creatività culturale può emergere da nuove configurazioni. Il concetto di *limen* può fare riferimento allo stato di ‘passaggio’, in un processo di cambiamento in cui si è rinunciato a vecchi modi di vedere e di comportarsi, ma che non è ancora stato sostituito da altri nuovi. Questi spazi liberi e sperimentali, in cui possono essere introdotti nuovi elementi e nuove regole combinatorie, possono verificarsi nel mondo delle industrie quando si determina un passaggio da una fase culturale ad un’altra, o quando la vita dell’organizzazione stessa non ha più senso nei termini precedentemente ritenuti validi e si rende necessaria la produzione di un nuovo senso culturale per determinati aspetti della vita al suo interno. Nel corso di queste fasi di crisi, di transizione, di mutamento culturale, se opportunamente colte, possono

⁷ Papa 1999, p. 34.

essere ideate nuove modalità operative per affrontare, comprendere, e dotare di un significato nuovo gli eventi al fine di risolvere la crisi.

In tali momenti di passaggio, Turner dà molta importanza all'agire attraverso il gioco e lo svago. Anziché connotare il concetto di gioco e tempo libero come qualcosa di alternativo alla vita di routine – nel nostro caso al lavoro –, in realtà, ricombinando gli elementi culturali che ci erano dapprima familiari secondo inusuali aggregazioni, è possibile attribuire un significato nuovo agli eventi critici che si presentano nelle fasi liminali della dinamica socio-culturale.

Per Turner, tali azioni fisiche – generi performativi –, possono essere considerate una sorta di specchi magici, che riflettono le trasformazioni sociali nelle loro molteplici sfaccettature, dando vita a forme diverse di riflessività critica sugli eventi vissuti⁸.

Riflettendo sulla peculiare accezione di liminalità nel mondo globalizzato dell'industria, Julia C. Gluesing ne ha rilevato il potenziale nel gestire la complessità in modo strategico attraverso: (1) interdisciplinarietà, attraversamento di confini, team di progetto multiculturali; (2) competenza multipla e mobilità che consente la flessibilità; (3) creazione di cambiamento; (4) coinvolgimento delle persone in progetti comuni per trarre il meglio dalle competenze della forza-lavoro⁹.

La natura sempre più flessibile delle organizzazioni complesse e la creazione *ad hoc* di molti team di progetto, in particolare quelli che attraversano più culture organizzative e confini geografici, pone la questione di come facilitare processi di collaborazione, conoscenza e apprendimento in tali contesti. Episodi di liminalità sia negli spazi istituzionali che virtuali possono promuovere la creatività e l'innovazione poiché sfidano le gerarchie tradizionali e offrono l'opportunità di interrompere azioni meccaniche di routine, aprendo così spazio a nuove possibilità¹⁰.

Reti di team di progetto per lo sviluppo di nuovi prodotti nel settore automobilistico¹¹, per esempio, offrono una sorta di 'passaporti' che permettono alla persone di muoversi liberamente attraverso i confini organizzativi tradizionali e le gerarchie consolidate, al fine di scoprire nuove tecnologie e nuove competenze specialistiche. In tale processo, mentre i dipendenti che fanno parte dei team di progetto possono inizialmente 'indossare' la loro veste/ruolo tradizionale che li rappresenta, si trovano poi a lavorare in modi nuovi che non corrispondono più alla descrizione del loro ruolo standard. Questi stessi operatori sperimentano infatti inediti processi di fabbricazione e nuove tecniche di lavoro per il semplice fatto di operare a fianco di altre figure in contesti interculturali e di progettare, ad esempio, per situazioni ambientali e contesti molto diversi tra loro.

⁸ Turner 1995.

⁹ Gluesing 2016, p. 25.

¹⁰ Garsten 1999, p. 603.

¹¹ Gluesing 2016, p. 25.

4. Praticare una professionalità multipla

L'esperienza del limine, oltre ad avere alcune implicazioni importanti per la formazione antropologica, rappresenta uno degli strumenti per agire nella complessità facendo uso dell'ambiguità, dei confini mobili e sfocati, e delle prospettive multiple¹². Gli antropologi possono applicare il potenziale della liminalità nel loro lavoro quotidiano con le organizzazioni per sviluppare strategie che promuovano l'apprendimento e la gestione del cambiamento, per facilitare i ricorrenti momenti di transizione e gli imprevisti che sempre le caratterizzano.

Il concetto di liminalità può fare riferimento allo stato di 'essere-stare tra' nel processo di cambiamento in cui si è rinunciato a vecchi modi di vedere e di comportarsi che non sono ancora stati rimpiazzati da quelli nuovi. Applicare questo concetto nella pratica, significa essere in grado di assumere una posizione che sa tollerare l'ambiguità, il 'né qui né là'.

La posizione dello 'stare tra' corrisponde al sostare sulla soglia tra differenti ruoli: per esempio, tra un antropologo e un consulente aziendale, o tra gruppi diversi, come potrebbe essere una comunità di antropologi e un gruppo di ingegneri esperti di software. Tale posizione offre l'opportunità di esperire e acquisire conoscenze sul modo in cui le persone percepiscono e agiscono nel mondo, aprendo spazio a nuove possibilità e nuovi metodi di lavoro che sfidano le ipotesi e le aspettative precostituite rendendo con ciò possibile costruire strutture e modalità di lavoro più flessibili e adatte alle esigenze di interconnessione e di interdipendenza che sempre più caratterizzano le attuali organizzazioni.

Si possono fare esempi di casi in cui gli antropologi potrebbero ben servire alla gestione di questi processi. Ad esempio, così come è avvenuto per McDonalds, anche per il noto pastificio italiano Rana sono necessariamente cambiate le offerte alimentari per soddisfare le esigenze di clientele differenziate nei mercati locali di tutto il mondo. Allo stesso modo le compagnie automobilistiche, nel creare un'automobile per il mercato locale, devono integrare i prodotti di una moltitudine di fornitori lavorando con paesi diversissimi. A loro volta, i grandi fornitori automobilistici producono parti di automobili che devono essere conformi alle normative di diversi paesi.

Ma se le aziende possono giovare dell'interdipendenza per ridurre i costi ed espandersi nei mercati globali, esiste tuttavia anche l'altra faccia della medaglia: un ritardo nel trasporto di alcuni pezzi dalla Cina all'Italia può avere un costo enorme se ciò causa un arresto della produzione in Italia. Al contempo alcuni processi di fusione tra diverse aziende possono fallire, come accaduto in moltissimi casi, per motivi di

¹² Garsten 1999, pp. 603-604.

incomprensione dovuta alle diverse aspettative degli operatori, o a causa della diversità culturale o dell'inefficacia delle competenze messe in campo.

La liminalità può essere di aiuto nell'accogliere l'ambiguità, per esplorare i limiti delle strutture esistenti sfidando i vecchi confini di organizzazione dell'impresa, interrompendo azioni routinarie e sostituendole con alcune nuove, aprendo così spazio a nuove modalità di riorganizzazione delle stesse. Un esempio: in un'azienda di contabilità in Europa, per gestire la tensione che caratterizza ogni periodo di transizione per il cambio di leadership, il responsabile delle risorse umane ha deciso di istituire un programma in cui ogni anno, nella pianificazione della successione, tutti i membri del *top management* avrebbero collaborato con i potenziali successori dando loro la possibilità di agire come se fossero stati realmente gli incaricati esecutivi per affrontare le sfide del momento. L'esecutivo in carica diveniva così, al contempo, anche consulente nel valutare e migliorare il piano strategico dei potenziali successori, in modo da promuovere l'innovazione e le soluzioni creative ai problemi reali¹³.

L'esperienza così condotta ha permesso di far emergere non solo gli individui più adatti per la successione, ma anche un livello di familiarità tra operatori storici e loro potenziali successori, facilitando in tal modo la transizione e favorendo la cooperazione nel corso di un processo che solitamente si presentava come fortemente concorrenziale, e che rendeva pertanto difficile l'interazione collaborativa tra i suoi membri (capitale sociale).

5. Abilitare il cambiamento: multi-competenza, mobilità e flessibilità

Il 'capitale sociale' si caratterizza per un clima di fiducia e norme condivise che favoriscono la reciprocità, tanto da connettere i membri dell'organizzazione incoraggiandone la cooperazione¹⁴. Benché non sia facile costruirlo, soprattutto in situazioni fluide e di continuo cambiamento, è proprio il fatto di essere basato sul senso di appartenenza di una comunità attorno a un progetto lavorativo comune che rende possibile la creazione di connessioni di rete che trascendono i confini organizzativi.¹⁵ Infatti, per ogni singolo lavoratore, tale impegno comune può significare un'esperienza di appartenenza identitaria che va ben al di là della durata del singolo progetto e ben oltre la sua permanenza in una qualsivoglia organizzazione. Si possono mantenere collegamenti nel tempo come parte di una

¹³ Joshi, Dencker, Frantz, Martocchio 2010, p. 392 e Lindsay 2010.

¹⁴ Cohen e Prusak 2001.

¹⁵ Wenger, McDermott, Snyder 2007. Secondo gli studiosi le dimensioni dell'informale (passione professionale, relazioni, identità) sono un punto di riferimento del *management* in quanto l'innovazione nelle sole strutture formali non è sufficiente (p. 257). Inoltre, tali comunità di pratica possono essere l'elemento di stabilità in un mondo di relazioni temporanee e a distanza (p. 178).

‘comunità di pratica’, o in ragione dei legami personali formatisi durante un progetto di lavoro che ruota intorno alla risoluzione di un problema o di un interesse comune.

Negli spazi liminali creati dal progetto di lavoro, gli individui possono sfruttare il campo di opportunità di apprendimento e sviluppare un’ampiezza di competenze e conoscenze che permetterà loro di svolgere una più ampia gamma di ruoli organizzativi. In questo senso, i momenti di passaggio segnano una nuova realtà nella vita organizzativa consentendo ai dipendenti di diventare polivalenti con un ricco portafoglio di esperienze, aumentando al contempo la flessibilità dell’organizzazione nell’affrontare situazioni impreviste che si presentano in un ambiente in continuo movimento. Ciò implica anche che i team di progetto possano essere assemblati rapidamente in diverse località in tutto il mondo e siano predisposti a lavorare su una varietà di prodotti e di piani di lavoro per la risoluzione dei problemi, sia a breve sia a lungo termine¹⁶.

Se consideriamo l’esperienza di confine come parte della vita organizzativa nelle imprese, è possibile creare opportunità per un cambiamento organizzativo non solo nei momenti emergenziali ma anche, e soprattutto, come parte della normale e quotidiana vita organizzativa.

6. Pensare e agire in modo sistemico

Nessuno metterebbe in dubbio che in Internet vi sia un’abbondanza di informazioni disponibili che fluiscono attraverso infrastrutture aziendali in tutto il mondo. Eppure, la chiarezza è difficile da raggiungere, soprattutto quando esistono modi assai diversi di veicolare informazioni a seconda dei contesti e delle prospettive culturali e soggettive di ciascuno. Errori di attribuzione di senso o di interpretazione possono moltiplicarsi soprattutto quando la comunicazione avviene tramite tecnologie digitali.

Per esempio, nel campo del controllo di gestione a livello internazionale, è difficile conoscere ‘i fatti’ di una situazione in cui ci sono diversi sistemi di segnalazione e diverse norme per la divulgazione delle informazioni finanziarie. Vi può essere equivoco quando si rendono possibili diverse interpretazioni delle stesse informazioni¹⁷. Non va dimenticato che una ‘comunità di pratica’ è interessata a produrre conoscenza e non tanto prodotti-cose, e ciò va tenuto ben presente se si vuole distinguere conoscenza da informazione, e sviluppo della conoscenza da accumulo di informazioni senza significato e interesse per i membri di una comunità; ovvero se si vuole evitare di alimentare vere e proprie discariche digitali¹⁸.

¹⁶ *Ibid.*, pp. 155-177.

¹⁷ Mi riferisco a un caso rilevato nel 2016 all’interno di un’azienda italiana leader mondiale nel mercato alimentare.

¹⁸ Wenger, McDermott e Snyder 2007, p. 49.

Le organizzazioni, in tale scenario, devono sempre più fare esperienze di complessità introducendo una varietà di prospettive e di competenze nelle loro forza-lavoro. Per tali ragioni, ricercatori e CEO (IBM 2010)¹⁹ hanno ritenuto fosse di fondamentale importanza formare figure diversificate con una ‘mentalità globale’ e con una capacità di pensare in modo sistemico. L’approccio sistemico aiuta a vedere le strutture complessive che regolano i comportamenti sia individuali sia collettivi, facilitando il lavoro sull’intero sistema, privilegiando il contesto di relazioni al fuoco esclusivo sugli aspetti individuali presi in modo isolato.

Un esempio tratto da una etnografia di campo da me condotta potrebbe chiarire il punto in questione²⁰: osservando l’attività quotidiana di alcuni lavoratori considerati a ‘rischio’ di fallimento in un istituto di credito, è emerso come certe attività non siano altro che il frutto di complesse sequenze di interazioni in cui sono coinvolti sia gli impiegati che ‘vanno bene’ sia quelli che ‘vanno male’. In tali circostanze succede spesso che è il tal impiegato piuttosto che un certo comportamento a venire identificato come fallimentare. In realtà, un comportamento inappropriato e stigmatizzato come tale risulta essere il prodotto contestuale di una situazione data e dipende dal ruolo che i diversi soggetti giocano in quel contesto.

L’individuo preso isolatamente non può infatti essere la sola unità di analisi per comprendere ciò che non funziona. Ciò si spiega solo all’interno delle complicità implicite che si muovono all’interno di un contesto: ne è prova il fatto che, quando i soggetti in questione si discostano dal proprio ruolo e dalla situazione in cui la problematicità del soggetto si è manifestata, possono perdere essi stessi, a loro volta, la loro capacità di vederla.

Anche gli strumenti più semplici e quotidiani utilizzati dall’antropologo nel corso della ricerca possono essere utili per lo sviluppo di un pensiero e di una pratica sistemica: per esempio le note del ‘diario di campo’ sono sia una registrazione del movimento continuo tra i ruoli che l’osservatore partecipante assume contestualmente come antropologo e come membro dell’organizzazione in cui è chiamato ad intervenire, sia delle attività cognitive ed esperienziali che egli svolge per mediare questa esperienza.

Il lavoro sul campo e le note di campo, che sono parte integrante di esso, permettono di accompagnare e testare la capacità di un antropologo di vivere con un’identità multipla e con tutti i sentimenti di disagio derivanti dallo stato di ‘né qui né là’, e ‘né questo né quello’. Questa competenza e questo strumento risultano essere molto utili per la formazione aziendale. Ad esempio, abituarsi a prendere note di campo può servire a una figura con responsabilità gestionali – come a un qualsivoglia dipendente – sia come esercizio di distanziamento utile ad esaminare un problema da

¹⁹ Il rapporto IBM (2010) richiama inoltre la necessità di una varietà di sistemi di pensiero, in Gluesing 2016, p. 18.

²⁰ Elementi emersi in una serie di casi osservati nel mondo del *retail*, durante una ricerca condotta in UniCredit Group nel corso del 2011-13.

diverse prospettive, sia per migliorare la capacità di *problem solving*. Tali esperienze possono essere un buon *training* per la costruzione della ‘leadership’²¹ e per imparare ad affrontare i problemi da più punti di vista, introducendo più creatività e innovazione nelle attività lavorative quotidiane.

Gli antropologi, proprio per il loro background culturale e professionale, sviluppano una capacità di lavorare con la diversità, e una capacità di produrre nuove conoscenze da essa, spostandosi continuamente avanti e indietro tra il noto e lo sconosciuto. Eppure tutto ciò non è semplice: un buon osservatore, sostiene Gregory Bateson, deve saper riconoscere la differenza fra cambiare punto di vista entro un contesto dato per scontato, e cambiare quel contesto. Insegnare a osservare implica insegnare a riconoscere e praticare questa distinzione, questa ‘differenza che fa la differenza’. Per essere più espliciti, una cosa è illudersi di cambiare il contesto semplicemente spostando la disposizione dei mobili entro una stanza, altra cosa è saper cambiare di stanza. Secondo Bateson, noi apprendiamo non a conoscere *di più* i contesti in cui viviamo, ma a conoscerli *in un altro modo*. Impariamo a riconoscere le abitudini più entropiche del nostro pensiero, e di conseguenza dei nostri discorsi sui contesti in cui viviamo²².

La formazione antropologica che enfatizza la tolleranza per l’ambiguità è un vantaggio se l’obiettivo è quello di pensare in modo nuovo e sistemico e aprire nuove possibilità per nuove modalità di lavoro o, brevemente, per essere creativi. Siamo in grado di strutturare opportunità di immersione in contesti interdisciplinari e di offrire opportunità per la pratica lavorativa in contesti che comportano la molteplicità, l’interdipendenza, l’ambiguità, e il flusso: in altre parole, praticare la complessità.

²¹ Cunha, Guimarães-Costa, Rego e Clegg, 2010.

²² Per Bateson (2010) la capacità di osservare fenomeni complessi ha a che fare con le dinamiche dell’umorismo e delle emozioni. Attività condotte in considerazione di questi aspetti non possono essere presentate in questo saggio per la cornice teorica che lo caratterizza e per ovvie questioni di spazio. Possiamo solo aggiungere che i principali concetti elaborati da Bateson in merito all’esperienza dell’apprendimento si riferiscono agli archi di possibilità entro cui si inscrivono i nostri comportamenti, che diamo per scontati ma dei quali non siamo consapevoli. Da un punto di vista fenomenologico il cambiamento di questi archi di possibilità corrisponde a uscire dalle cornici di cui siamo parte e che sono parte di noi, del nostro modo di vedere e di agire. ‘Apprendere ad apprendere’ (Bateson 2010) può essere per tali motivi problematico, perché ogni volta che si acquisisce un nuovo punto di vista cambiando la premessa implicita, l’azione della spinta creativa si scontra con la resistenza al cambiamento. Per tale ragione, un buon osservatore, sostiene Bateson, deve sapersi interrogare su come apprende e come osserva le cose per saper riconoscere la differenza fra cambiare punto di vista in un contesto e cambiare quel contesto.

7. Comunità di pratica e competenza interculturale

Le prospettive metodologiche aperte dalle ‘comunità di pratica’ sono un punto di riferimento per quanti, nel mondo delle organizzazioni, sono interessati alla valorizzazione delle esperienze informali di produzione della conoscenza. Infatti, lo scopo delle ‘comunità di pratica’ è proprio quello di ampliare e potenziare la circolazione di conoscenza attraverso la moltiplicazione delle occasioni di interazione tra i soggetti e l’ampliamento delle possibilità di raccolta e di diffusione delle innovazioni prodotte localmente²³. Le ‘comunità di pratica’ sono gruppi di persone che condividono un interesse, un insieme di problemi rispetto ad un tema e scelgono volontariamente di approfondire la conoscenza in un’area attraverso interazioni continue. Nel tempo queste persone sviluppano un corpus di conoscenze condiviso sulla tematica scelta, pratiche e approcci comuni, e un senso identitario di appartenenza attraverso lo sviluppo di relazioni personali²⁴.

Etienne Wenger afferma che una ‘comunità di pratica’ è una condizione necessaria per generare conoscenza poiché fornisce il contesto interpretativo per dare un senso al mondo del lavoro e, quindi, alle possibilità di apprendimento²⁵.

Nuove forme di organizzazione, o team di progetto temporanei²⁶, sono legittimati dalle aziende in quanto possono introdurre nuove lenti e contribuire alla costruzione di sistemi di pensiero creativi, introducendo una visione olistica dell’organizzazione e prospettive alternative.

Una modalità, tra le molte possibili, che si applica in ambito antropologico riguarda quella del mutamento organizzativo (in diverse tipologie di aziende e ambiti disciplinari) in cui gli addetti ai lavori – unitamente ad antropologi – possono facilitare un cambiamento agendo, sperimentando e lavorando con la ricchezza simbolica che è presente nella vita organizzativa²⁷.

²³ Wenger, McDermott, Snyder 2007, p. 24.

²⁴ *Ibid.*, pp. 44-45.

²⁵ Wenger 1998, p. 51.

²⁶ Tempest e Starkey (2004) estendendo la liminalità al concetto di apprendimento, suggeriscono come le industrie che adottano team di progetto temporanei come modo di organizzare il lavoro, portino non solo alla messa in discussione del concetto di organizzazione stessa come manufatto sociale duraturo, ma sollevano anche questioni su come l’apprendimento e lo sviluppo della conoscenza abbiano luogo.

²⁷ Un caso che a me sembra particolarmente rilevante è quello raccontato da Howard-Grenville, Golden-Biddle, Irwin, e Mao, 2011. Gli autori evidenziano come il cambiamento culturale possa avvenire ed essere infuso nella vita organizzativa quotidiana grazie alla facilitazione di *insider* che non hanno bisogno di mantenere il potere gerarchico. Attingendo a dati provenienti da studi sul campo e interviste, gli autori sviluppano un modello di cambiamento culturale che avviene attraverso alcuni eventi quotidiani come riunioni o workshop i quali sono costruiti simbolicamente come fenomeni liminali e sono connessi all’azione lavorativa quotidiana dell’organizzazione. La loro analisi intende dare un contributo alla letteratura scientifica sviluppando la liminalità quale processo che, attraverso il simbolico invita ad esperire il potenziale turneriano della ricombinazione, come azione di senso e creativa del cambiamento culturale.

L'approccio si basa sull'assunto che le persone co-costruiscono attivamente, a più voci, il significato delle dimensioni simboliche degli oggetti e delle immagini che li circondano, ivi compresi eventi e comportamenti. Vista la pluralità delle voci, anche i significati dei simboli, essendo colti da persone diverse, possono essere plurali. Ad esempio, la molteplicità delle rappresentazioni simboliche create in un team interculturale, attorno ad uno stesso prodotto, oltre a facilitare l'interazione cooperativa, divengono materiale prezioso per gli esiti innovativi del progetto.

I simboli hanno un grande potenziale per la loro malleabilità: attraverso una loro traduzione o ricombinazione aprono la possibilità di una innovazione e di un cambiamento culturale. Un argomento o un oggetto specifico possono essere inizialmente usati come agenti di comunicazione che apriranno nuovi scenari e significati attraverso i quali ogni membro dell'organizzazione diventa attore di cambiamento per la risoluzione di un problema comune o nel corso del processo di sviluppo di un nuovo prodotto.

8. Esperire l'aspetto creativo della cultura nelle aziende

L'idea prevalente che nella percezione comune si ha della cultura come bagaglio, ovvero come qualcosa che abbiamo in quanto membri di un gruppo, e che alimenta a sua volta l'idea che vi sia una differenza sostanziale tra soggetti e gruppi diversi, è stato precocemente abbandonato dalle imprese che più si sono affermate nel campo dell'innovazione sociale e di prodotto.

Senza negare il valore delle dimensioni collettive e storiche delle dinamiche culturali, ciò che qui voglio evidenziare è la consapevolezza che molte aziende internazionali hanno sviluppato delle dimensioni più o meno implicite attraverso cui i soggetti si appropriano dei loro repertori simbolici collettivi per agire l'aspetto dinamico, aperto e creativo della produzione culturale. Senza questa consapevolezza sarebbe difficile operare processi di innovazione sociale, così come implementare o sviluppare prodotti industriali. Non a caso, molte industrie a livello mondiale si sono rese conto che il potenziale dell'innovazione sta proprio all'interno di questi comportamenti impliciti, ovvero di quei modi di agire e fare degli esseri umani che si rendono esperibili attraverso il metodo di analisi antropologica e della ricerca etnografica poiché sono spesso inconsapevoli e, pertanto, non potrebbero mai essere espressi verbalmente, in modo cosciente e intenzionale attraverso un'intervista o un *focus group*. La cultura vive nelle pratiche e, se qui abita, allora è attraverso il coinvolgimento pratico che i significati possono emergere.

Su tale base, infatti, molte aziende hanno attivato e sviluppato con l'ausilio di antropologi esperienze di liminalità per dare la possibilità ai loro dipendenti e collaboratori di sperimentare nuove risorse culturali; si tratta di processi che invitano ad esperire il potenziale turneriano della ricombinazione simbolica, come azione

creativa del cambiamento culturale, nel riconoscere il ruolo attivo dei soggetti nel mentre negoziano i significati del proprio contesto socio-culturale anche se, come detto sopra, ciò avviene spesso senza che ne siano pienamente consapevoli.

Per dare qualche breve esempio del processo di negoziazione e mediazione interculturale, Gluesing²⁸ descrive un'esperienza di copartecipazione che ha visto implicati antropologi e dipendenti della Nike al quartier generale dell'azienda omonima in Oregon. In quell'occasione, parte del personale dello stabilimento Nike è stato invitato a partecipare su base volontaria e in modo informale alla discussione sui simboli Nike di sostenibilità, lavoro collaborativo e sport.

A un certo punto dell'interazione è emerso spontaneamente il tema dell'acqua e ciò ha avviato tra i partecipanti una discussione sull'uso dell'acqua nella produzione di t-shirt e di scarpe in relazione al concetto di sostenibilità, in particolare nel contesto dello sport. Sono emerse, quindi, idee diverse sul riciclo dell'acqua e, in seguito, su quello del riciclo delle scarpe stesse: infine, per una sorta di analogia con la fluidità dell'acqua, si è giunti a riflettere sull'elemento di fluidità delle scarpe.

Il *setting* del laboratorio era uno spazio liminale dove le persone potevano attingere a risorse culturali e idee a partire da oggetti tangibili e simboli ivi presenti posti sulle pareti e sui tavoli del laboratorio. I significati della sostenibilità sono stati estesi non solo alle risorse naturali, ma anche ai prodotti stessi. I partecipanti sono stati in seguito invitati a far entrare altri membri nella comunità Nike, compresi i clienti, ma senza forzature e formalismi caratteristici di una qualsiasi struttura organizzativa. Questo processo ha fatto sì che la liminalità potesse essere esperita consentendo alle persone di agire un mondo di alternative possibili nel loro lavoro quotidiano, dando così ampio spazio all'improvvisazione creativa.

L'esempio ci illustra come le opportunità per un significativo cambiamento culturale possano essere avviate in condizioni ordinarie e come parte della vita organizzativa di tutti i giorni. Per evitare di cadere in equivoco, è importante sottolineare che una competenza interculturale non ha luogo solo quando le dimensioni simboliche negoziate nel corso del contatto tra figure diverse riguarda lavoratori di contesti geografici altri. Piuttosto, è importante riflettere sulla relazione creativa tra i soggetti, vale a dire sulle dinamiche intersoggettive che sono sempre in atto – anche in un workshop organizzato tra dipendenti dello stesso ambiente lavorativo – e che avvengono in modo forse meno evidente proprio quando si ha a che fare con soggetti che condividono assunti culturali impliciti su cui poggia il modo (loro e di chiunque altro) di pensare e di agire il lavoro. Che si tratti però di persone che appartengono a contesti culturali e geografici diversi, o di persone che vivono nello stesso paese, le loro peculiari dimensioni simboliche sono sempre e costantemente in potenziale trasformazione.

²⁸ Gluesing 2016, pp. 28-29.

9. Liminalità e Comunicazione

Un altro tema che illustra l'applicazione dei concetti e della pratica della liminalità, concerne la comunicazione, un aspetto altamente problematico, come personalmente rilevato in molte piccole o medie aziende nel Nord-Est. Anche in questo caso darò solo un breve esempio.

In DANI, un'azienda conciaria di Arzignano (VI), collegata con una rete di filiali in tutto il mondo, nel corso di alcuni workshop che hanno coinvolto diversi manager di linea e capi reparto per una formazione situata sulla relazione risorse umane e tecnologie, è emerso come la difficoltà a realizzare una vera pianificazione strategica, a causa della mancata condivisione di informazioni all'interno dell'azienda, sia un problema di interesse comune:

«Il piano strategico manca, si fanno riunioni ma ognuno fa le proprie cose e si finisce senza una definizione dei compiti singoli volti a un obiettivo comune» (G. Settembre 2016).

Attraverso il tema della comunicazione, scelto volontariamente dai partecipanti e divenuto da quel momento in poi il focus degli incontri²⁹, le persone hanno potuto accrescere la loro competenza pratica sul processo dell'ascolto attivo. Ciò ha comportato, di conseguenza, e progressivamente, il riconoscimento nei fattori di 'ambiguità' o di 'confusione' – termini spesso utilizzati dai diversi manager coinvolti per esprimere il loro stato emozionale –, non tanto un problema da evitare o da rifuggire quanto, piuttosto, la risorsa per sviluppare una comunicazione circolare e riflessiva.

Il primo dato emerso concerne la consapevolezza circa la necessità di distinguere fra la promozione della comunicazione e la realizzazione di canali comunicativi per la partecipazione: è qui che la distinzione fra pianificazione strategica e pianificazione della comunicazione è parsa centrale per rendere efficace la seconda a supporto della prima.

²⁹ Ci siamo resi conto, infatti, che la pianificazione strategica è, soprattutto, un processo di comunicazione poiché la comunicazione influenza i contenuti della pianificazione ed inoltre è necessario che la pianificazione sia costantemente comunicata. Le forti relazioni di interdipendenza fra comunicazione e pianificazione strategica rendono complesso distinguere fra le attività di comunicazione e le attività di pianificazione dal momento che le due attività si sovrappongono nel corso del processo.

Il Piano strategico, mobilitando una pluralità di soggetti, è un processo creativo e innovativo, in cui ciascuno essendo portatore di una specifica definizione dei problemi, delle priorità e delle domande emergenti, contribuisce a creare una visione.

Inoltre, se inizialmente il problema della comunicazione era avvertito dai partecipanti come elemento esogeno rispetto al gruppo stesso, in relazione al quale essi si percepivano impotenti in quanto non responsabili, come negli estratti riportati:

«Nessuno va in cerca della causa... della motivazione...nessuno risponde!... basterebbe alzare la mano e dire 'non ci riesco'»; «Vedo un problema in rifinizione ...devo fermarli!... e invece non dico nulla»; «Hanno fatto una riunione e nessuno si è preso la responsabilità di dire cosa è stato deciso...nella confusione non ci sono risposte»; «Lui sa dare solo ordini...e non mi dà una persona che mi aiuta»; «Uno giudica l'altro perché non sa fare il proprio lavoro».

Solo in seguito ad alcuni incontri, e con l'apporto dell'antropologa facilitatrice, essi hanno potuto iniziare a fare esperienza attraverso una serie di attività di gruppo, seppur con gradi diversi di resistenza, di quanto ciò dipendesse anzitutto da loro stessi. Solo nel momento in cui i partecipanti hanno potuto riconoscersi parte attiva nel processo è stato possibile constatare (cognitivamente ed esperienzialmente) che il problema, di fatto, era non soltanto risolvibile ma era anche possibile operare un cambiamento.

Il percorso che ha aperto spazi di conoscenza e di pratica di ascolto attivo è stato condotto in seguito attraverso altri workshop. Grazie a questa esperienza, il gruppo dei partecipanti ha potuto riconoscere consapevolmente un bisogno comune che, se inizialmente sembrava non essere connesso al tema iniziale a cui era destinato il corso di formazione situata (il piano strategico), di fatto, alla fine, si è rivelato quanto di più efficace potesse esserci, anche per affrontare il rapporto degli operatori con le nuove tecnologie.

Non dimentichiamo che il tema comunicazione è uno dei temi culturali centrali – in termini di negoziazione di significati – dell'Industry 4.0³⁰. Questo tipo di criticità, che origina e riverbera fragilità umane comuni a tutti, è insito in potenza in tutte le strutture organizzative, anche quelle che funzionano bene. In un gruppo molto

³⁰ Enrico Aramini - presidente di HTC High Tech Consultant di Vicenza - ha affermato l'importanza di dover tener conto degli operatori nei progetti di Industry 4.0 non in quanto vincolo o rischio ma come opportunità nascente. All'ICC 2016 che si è tenuto a Settembre dello stesso anno in California, la HTC è stata premiata per i risultati raggiunti col progetto Linkki, un MES (Manufacturing Execution System) in ambito Industry 4.0 realizzato per la concerchia DANI di Arzignano (VI). HTC assieme a DANI ha infatti studiato molti aspetti di Linkki partendo proprio da questo principio, ottenendo un'ottima accoglienza da parte degli operatori. "Linkki utilizza - ha testimoniato Alessandro Maruzzo, project manager di DANI - icone, graficismi e simboli noti in tutte le culture e l'ergonomia dell'applicazione lo rende utilizzabile senza manuale di istruzione." DANI ha stimolato l'uso dello strumento non tanto come un prodotto acquistato, ma riconoscendone la paternità reale al gruppo di progetto costituito da dipendenti dell'azienda: il nome stesso è, infatti, stato deciso dagli utenti. L'uso poi di tablet 'consumer', invece che di minicomputer industriali per l'interazione con gli operatori, ha creato un ambiente di consuetudine attraverso lo strumento quotidiano.

affiatato, per esempio, un gran numero di impliciti, una volta emerso, può non essere accolto o posto in discussione proprio per non compromettere l'armonia percepita dai suoi membri o perché manca la volontà, o l'opportunità, di riconoscerli.

I significati della comunicazione cadono infatti in contesti semantici estremamente differenziati, senza la cui conoscenza l'efficacia della comunicazione, come ampiamente dimostrato dalla ricerca, è costantemente frustrata. Una prospettiva interculturale, impegnata sul fronte della promozione della partecipazione dei diversi soggetti alla produzione del significato dell'esperienza, può far emergere come pertinenti alcune dinamiche che richiedono forme di azione e attivazione di modalità comunicative che difficilmente si potrebbero prevedere se ci si concentrasse esclusivamente sulle dimensioni esplicite o fattuali dell'esperienza. Nel caso sopracitato, oltre agli interventi di formazione situata, l'approccio antropologico ha pertanto promosso la via della negoziazione comunicativa tra i manager stessi e tra questi ultimi e i capi reparto. La soluzione al problema emerso nel corso dell'esperienza si è prospettata come l'esito di un percorso bilaterale di transazione di senso ed è stato, come precedentemente detto, solo attraverso il coinvolgimento pratico che i significati hanno potuto essere espressi e messi in scena all'interno del gruppo dei partecipanti.

La pratica non è solo il fondamento del processo di apprendimento e l'elemento costitutivo di una comunità di pratica, ma è la fonte principale della produzione di significato. In quanto coinvolge i soggetti che partecipano alla sua definizione e al suo svolgimento, mette in gioco processi di negoziazione che riguardano proprio il significato delle azioni da realizzare.³¹ Ciascun soggetto è parte attiva di questa dinamica di costruzione di significato che ha come esito la co-produzione di senso, e dunque la generazione di una prospettiva comune e condivisa che, a sua volta, è fonte della costruzione di identità individuale e collettiva e dei processi di innovazione e cambiamento.

³¹ L'abilità interculturale sta sempre più emergendo, anche in Italia, in diversi contesti aziendali e disciplinari. Senza dilungarmi troppo, faccio qui l'esempio del campo medico sanitario e del campo giuridico. Come i percorsi di traduzione, o meglio, di interfacciamento interculturale dell'assistenza sanitaria e del comportamento del personale medico in relazione al malato e al concetto di malattia necessitano di un apporto antropologico anche in raccordo preventivo con gli standard giuridici (vedi Quaranta e Ricca, 2012) lo stesso avviene in altri campi, per esempio quello della giurisprudenza. Basti infatti pensare al concetto di 'diritto interculturale' e all'importanza che l'apporto antropologico riveste per la formazione dei giuristi interculturali. Le tematiche e le problematiche emerse in questo campo attraversano ampi settori dell'esperienza giuridica e della prassi notarile: dai contratti alle successioni, dal diritto di famiglia alle attività d'impresa, fino al diritto societario, ai diritti reali, ai regimi patrimoniali connessi alla circolazione dei beni (vedi Ricca e Sbriccoli, 2015).

Bibliografia

Bateson, Gregory

- *Verso un'ecologia della mente*. Milano: Adelphi, 2010 [ed. or. 1972]

Cohen Don and Prusak Laurence

- *In Good company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001

Gallo Paolo

- "Formare a una visione sistemica", *Harvard Business Review*, Ottobre, 2016, p. 116

Garsten Christina

- "Betwixt and between: Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organizations", *Organization Studies*, 20(4), 1999, pp. 601-617

Gluesing Julia C.

- "Liminality, Anthropology, and the Global Organization", *Journal of Business Anthropology*, 2, Spring, 2016, pp. 13-34

Howard-Grenville Jennifer, Golden-Biddle Karen, Irwin Jennifer, and Mao Jina

- "Liminality as Cultural Process for Cultural Change", *Organization Science*, 22(2), 2011, pp. 522-539

IBM

- *Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study*, IBM Institute for Business Value, 2010

Joshi Aparna, Dencker John C., Frantz Gentz, Martocchio Joseph J.

- "Unpacking Generational Identities in Organizations", *The Academy of Management Review*, 35(3), 2010, pp. 392-414

Lindsay D. Michael

- "Organizational Liminality and Interstitial Creativity: The Fellowship of Power", *Social Forces*, 89(1), September, 2010, pp. 163-184

Papa Cristina

- *Antropologia dell'impresa*. Milano: Guerini Scientifica, 1999

Cunha Miguel Pina e, Guimarães-Costa Nuno, Rego Arménio and Clegg Stewart R.
- “Leading and Following (Un)ethically in Limen”, *Journal of Business Ethics*, 97 (2) December, 2010, pp. 189-206

Quaranta Ivo, Ricca Mario
- *Malati fuori luogo*. Milano: Cortina Editore, 2012

Ricca Mario, Sbriccoli Tommaso
- “Notariato e diritto interculturale. Un viaggio giuridico-antropologico tra i notai d’Italia”, *Calumet*, 2015, pp. 1-49

Solinas Pier Giorgio
- *Ancestry. Parentele elettroniche e lignaggi genetici*. Firenze: Ed.it, 2015

Tempest Sue, Starkey Ken
- “The Effects of Liminality on Individual and Organizational Learning”, *Organization Studies*, 2004, 25(4), pp. 507-527

Turner Victor
- *Dramas, Fields, and Metaphors: Symbolic Action in Human Society*. Ithaca/London: Cornell University Press, 1974
- *The Anthropology of Performance*. New York: Paj Publication, 1987
- *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. New York: Routledge, 2017 (prima ed. 1969)

Van Gennep Arnold
- *Les rites de passage*. Paris: E. Nourry, 1919

Wenger Etienne
- *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998

Wenger Etienne, McDermott Richard, Snyder William M.
- *Coltivare comunità di pratica*. Milano: Guerini, 2007 (ed. or. 2002)

