

La produzione del senso nelle organizzazioni

Il parte

L'esperienza del limite

di Stefania Contesini

Il tema di questo articolo è l'oscillazione del paradigma narrativo fra la produzione di creatività, innovazione, immaginazione e la funzione di normalizzazione, ordine e costruzione di senso. La riflessione filosofica sul processo e sul prodotto del raccontare può rendere virtuosa questa dialettica nell'ottica del 'pensare altrimenti'.

Parole chiave: narrazione, riflessività, significato

Le storie sono libere?

L'enfasi sulla narrazione, sul pensare per storie come modo alternativo alla logica argomentativa, come occasione per esprimere soggettività, innovazione e produzione immaginativa, non deve farci perdere di vista l'oscillazione da parte di questo paradigma verso attributi radicalmente opposti. Ho già accennato, nella prima parte di questo articolo, come le prime narrazioni epiche fungevano da elemento organizzatore e ordinatore per il consolidarsi di quelle esperienze degne di essere memorizzate e istituzionalizzate. Il narrare è sempre stato il luogo della trasmissione dei costumi, dei codici e delle leggi. La dimensione della conservazione non ha certo ricoperto un ruolo secondario rispetto a quella dell'innovazione, la funzione di normalizzazione spesso ha avuto la meglio su quella di cambiamento, la legge sulla libertà. Si giustificano allora i dubbi verso una certa retorica che vede nel registro narrativo un radicale mutamento dei codici e dei regimi discorsivi all'interno delle organizzazioni. Se ne fanno portatori in particolare i sostenitori della Teoria Critica del Management, i quali pongono l'accento sulla funzione di controllo sociale e di gabbia interpretativa delle narrazioni organizzative. Questo filone di pensiero si colloca nella tradizione della filosofia sociale della sinistra hegeliana, e della successiva Scuola di Francoforte (Horkheimer, Adorno, Marcuse, e oggi Habermas). I suoi esponenti, in linea con i propri obiettivi tesi a promuovere una riflessione critica intorno alle idee, alle forme di pensiero dominanti e alle ideologie presenti nelle realtà organizzative, mettono in guardia sulla presunta funzione emancipativa della narrazione: <<le ideologie, veicolate prevalentemente attraverso le narrazioni, (in cui non a caso si trovano propositi, motivazioni, senso del gruppo e inviti al successo), servono a rendere 'cieco' l'attore organizzativo: forte è dunque l'attenzione circa l'utilizzo delle storie e dei miti, che lungi dal possedere un valore neutrale, vengono riconosciuti come strumenti utilizzati per sostenere e supportare l'ideologia dominante nell'organizzazione>>. (Bowles, cit. da Cortese, 1999 p.44) Tanto più queste cornici interpretative si presentano rigide e dogmatiche, tanto più guidano le scelte e limitano il lavoro autonomo che le organizzazioni e gli individui possono fare per elaborare significati per sé e il proprio ambiente. Lo stesso Weick riconosce nella natura del *sensemaking* questa deriva, la quale si manifesta con una dialettica tra un massimo di adesione a standard predefiniti e la messa in atto di nuove mosse. In altre parole esiste un movimento continuo tra il livello della "soggettività generica" (trame, copioni condivisi, regole codificate, procedure, modelli abituali d'azione,..) e il livello dell' "intersoggettività" che dovrebbe rappresentare il luogo dello scambio, della comunicazione e della costruzione reciproca e sempre rinnovabile dei significati. Se la prima mette in scena la dimensione del controllo, la seconda rimanda a quella dell'innovazione. L'andamento di tale oscillazione dipende dal grado di equilibrio raggiunto dall'organizzazione rispetto al proprio ambiente: in presenza di una certa area di stabilità ci si può permettere il lusso di mettere in discussione i paradigmi che generalmente funzionano da cornice interpretativa, ma non appena si avvertono discrepanze, instabilità o incertezze ogni movimento verso il possibile si arresta. Le narrazioni organizzative, in contraddizione con i presupposti dell'epistemologia post-moderna che le ha

legittimate come strumento di comprensione, e cioè il concetto di molteplicità, situazionalità, localismo e irriducibilità, finiscono col soddisfare prevalentemente il bisogno di ordine e di stabilità e così facendo mirano all'unità, alla coerenza, all'eliminazione delle contraddizioni.

L'oblio della funzione di 'controllo sociale' che può assumere il paradigma narrativo è facilitato dall'aspetto di 'democraticità' che connota queste pratiche di sapere: le storie sono una forma di conoscenza che proviene dal basso, vengono identificate come 'sapere di tutti', e il narrare è considerato un processo 'naturale' di organizzare la rappresentazione e il ricordo dell'esperienza. E' difficile non essere d'accordo sulla naturale tendenza dell'uomo a raccontarsi: <<il modo usuale di comprendere l'azione umana è quella di situarla in un racconto, vale a dire in una narrazione di una storia individuale, che a sua volta deve essere situata in una narrazione di storia sociale o in una storia delle narrazioni>> (Czarniawska, 2000, p. 19). Tuttavia il modo in cui tali narrazioni si realizzano non ha nulla di naturale, se per naturale si intende 'spontaneo', non veicolato da una tradizione. Le storie che raccontiamo sono impregnate di cultura: il modo in cui esse si strutturano, le trame e gli schemi attraverso i quali gli eventi, i fatti e le azioni vengono connessi tra di loro rimandano alla tradizione delle storie precedenti, a partire dai miti, dalle antiche leggende e fiabe. Esiste un repertorio di storie e di generi narrativi che rappresentano il bacino cui attingere per costruire narrazioni personali e collettive.

Il potenziale eversivo delle storie

La narrazione naturalmente è anche altro. Il suo carattere polimorfo è capace di produrre quegli anticorpi utili per fronteggiare l'imperativo del senso quando questo diviene sinonimo di ordinario, di già saputo e di universale travestito da locale.

In primo luogo le storie sfuggono facilmente a qualsiasi forma di *reductio ad unum* grazie alla possibilità di una loro moltiplicazione: lo stesso tipo di evento può essere organizzato secondo trame differenti. La logica che sovrintende alle storie è meno stringente rispetto a quella che guida il sapere scientifico: la dimensione della verità lascia il campo a quella dell'accuratezza e della persuasione, la concatenazione interna si fonda sulle ragioni piuttosto che sulle cause. In una certa misura esse dovrebbero rappresentare un'alternativa al *logos* dell'epistemologia scientifica, il cui carattere consiste nel fissare i contenuti, sciogliere le ambiguità, istituire le differenze, sottolineare le incoerenze.

Inoltre le narrazioni nascono prevalentemente in un tessuto informale e non guidato in modo univoco dagli assetti decisionali dell'organizzazione, quello del dialogo a più voci, voci che si distinguono anche per il loro carattere di rottura e per la produzione di visioni alternative. Prendono forma dunque 'storie apocriefe' accanto a quelle 'canoniche': <<Le storie organizzative, pur non essendo teorie generali ed estensive, ma piuttosto comprensioni locali e soggettive, possono guidare la trasformazione e pertanto essere pienamente autopoietiche>>, possiedono cioè una <<capacità generativa "ovvero la capacità di sfidare gli assunti guida di una cultura, di far sorgere questioni cruciali, di permettere la riconsiderazione di cos'è preso per buono e quindi di fornire visioni alternative">> (Cortese, 1999, p.86,87). Ogni cultura, e dunque anche quella organizzativa, non è mai un blocco unitario: <<La sua vitalità risiede nella sua dialettica, nella sua esigenza di venire a patti con opinioni opposte, con narrazioni conflittuali>> (Bruner, 2002, p.103) Sarebbe proprio attraverso il costituirsi di storie alternative, e grazie alla loro circolazione, che si acquisisce consapevolezza di quelle dominanti per metterle in discussione. Lo spazio di confronto tra le storie permette di aprire una possibilità di trasformazione e cambiamento. Si confermerebbe così la tesi di Lyotard secondo cui ogni realtà, ente o organizzazione riesce con sempre maggiore difficoltà a mantenere un unico registro linguistico, pena l'impossibilità di affrontare la complessità e le incertezze dell'ambiente in cui queste si trovano inserite. Il pensiero narrativo, dunque, pur rischiando di diventare esso stesso un meta-linguaggio ideologizzabile, mantiene al proprio interno una certa dialettica. Già Aristotele attribuiva all'"intrigo" del racconto, cioè alla "composizione di una serie di atti o fatti", una valenza di ordine, unità e coerenza, e quindi un reale restringimento di possibilità. Tuttavia non mancava di rintracciare al suo interno la presenza di punti di rottura, colpi di scena, in una parola del non prevedibile. Potremmo allora definire, prendendo a prestito una formulazione di Ricoeur, quello delle storie organizzative come il modello della "concordanza-discordante".

E' sufficiente raccontare storie?

Tuttavia, a nostro parere, la presenza di una pluralità di racconti e del loro intrecciarsi non è ancora sufficiente per dar luogo a quell' "invenzione immaginativa" di cui parla Lyotard e che abbiamo accomunato al 'pensare altrimenti' del pensiero filosofico, ad un pensiero della possibilità. La narrazione e la costruzione di storie devono creare uno spazio comune in cui poter pensare e riflettere. Che questo processo non sia automatico lo abbiamo sotto gli occhi quotidianamente. Se ogni storia che raccontiamo ad altri produce e rinforza un certo tipo di socializzazione e permette di rinsaldare il senso di appartenenza, di creare una comunità di interpretazione, non sempre le narrazioni sono feconde dal punto di vista della comprensione di sé e della realtà. La dimensione della riflessione è coinvolta fin dall'inizio nel raccontare; quest'ultimo presuppone, come è noto, di fare un passo indietro, di guardare retrospettivamente ciò che già è avvenuto. Tuttavia non basta *scoprire le proprie invenzioni* (<<le persone danno senso alle cose confrontandosi con un mondo al quale hanno attribuito ciò in cui credono>>, Weick, 1997, p.16), occorre *riflettere sulle proprie scoperte*. L'accento deve essere posto con più forza sul concetto e sul significato di riflessività.

Molto spesso il tema della narratività è affiancato a quello dell'autobiografia, considerata un modo privilegiato di conoscere se stessi attraverso la produzione della propria storia. Una fondazione antichissima e autorevole di questa pratica è spesso rintracciata nel motto socratico per cui solo una vita esaminata è degna di essere vissuta. Ma cosa intendiamo con il termine 'esaminare'? Oggi nell'uso frequente che viene fatto delle pratiche autobiografiche nei contesti formativi e consulenziali, si attribuisce perlopiù al processo dell'autoesame un significato più circoscritto rispetto a quello inaugurato da Socrate. L'impressione è che il raccontarsi, come rispecchiamento dei propri pensieri in parole (anche attraverso esercizi di scrittura: diari, opere autobiografiche, lettere, appunti,...), possa bastare per raggiungere un *plus* di chiarezza e di senso circa la propria esistenza. Pur mantenendo il riferimento a Socrate ci si è forse dimenticati del valore che per lui aveva la parola 'esaminarsi'. Egli ha interpretato il messaggio di Delfi "Conosci te stesso" in chiave etico-antropologica e gnoseologica, il che significa prendersi cura della propria anima per tendere alla verità. Questo tipo di ricerca non può che essere una ricerca filosofica.

Proporre un ritorno alla filosofia per guidare l'esame delle storie prodotte su di sé e sulla realtà, significa forse imbrigliare nuovamente un pensiero fluttuante, allusivo, simbolico, quale quello narrativo, dentro la camicia di forza dell'*epistème*? Non lo credo se il tipo di riflessività che si piega sui risultati della narrazione (la scoperta delle proprie invenzioni), si caratterizza come un esercizio che non si accomoda su teorie e sistemi, che non giudica sulla base di verità date, ma si pone nell'ottica della ricerca continua, dell'allargamento della rete dei significati. Se essa interroga e problematizza i contenuti che di volta in volta emergono, non alla ricerca di definizioni, ma nel tentativo di aprire ad una sempre maggiore complessità del pensare e della realtà umana, attraverso un cammino fra la rete delle idee sottese a questa complessità. Vedere ciò che si racconta con occhi riflessivi significa non limitarsi ad inserire episodi, pensieri, eventi che riguardano un'esistenza individuale o collettiva nella trama di un singolo vissuto, ma inserirli entro una complessità più ampia di significati, di concetti e di valori che costituiscono il panorama della vita e della cultura, aprendo interrogativi, individuando pensieri alternativi, producendo così altre storie, nuove immagini e metafore.

Bibliografia

C.G.Cortese, *L'organizzazione si racconta*, Guerini e Associati, Milano, 1999

Il testo mostra come sia possibile utilizzare la raccolta, l'analisi e l'interpretazione delle narrazioni organizzative come modalità di ricerca sociale e organizzativa.

B. Czarniawska, *Narrare l'organizzazione*, Edizioni Comunità, Torino, 2000

L'autrice adotta un approccio narrativo allo studio delle organizzazioni e, servendosi anche di strumenti di analisi letteraria, mostra una serie di paradossi insiti nella vita organizzativa.

E.C.Cassani, A.Fontana, *L'autobiografia in azienda*, Guerini e Associati, Milano, 2000

Il testo mostra l'uso del metodo autobiografico nelle organizzazioni, sottolineandone in particolare la valenza formativa e l'emergenza della dimensione soggettiva resa possibile dalle pratiche autoriflessive.

J.Bruner, *La fabbrica delle storie*, Laterza, Bari, 2002

Un agile libro sul valore, il significato e la funzione della narrazione.