

La produzione del senso nelle organizzazioni

di Stefania Contesini

Le organizzazioni come tutti i sistemi sociali producono significati che sono necessari per la propria sopravvivenza e l'orientamento nell'ambiente. Intendiamo analizzare il valore di questa produzione e l'interpretazione del senso alla luce del pensiero filosofico. La seconda parte dell'esposizione continuerà nel prossimo numero.

Parole chiave: narrazione, senso, organizzazione, filosofia.

La ricerca del significato

Praticare la filosofia è in primo luogo un *domandare del senso*, andare alla ricerca di un orientamento nel mondo, di un indirizzo per la propria esperienza. Sentire questa domanda come spinta profonda significa non accomodarsi su pensieri già pensati, oltrepassare ogni risposta che miri solo al risultato e all'utilità. Le questioni intorno al significato, che sono vitali per l'esistenza di ognuno, sono destinate a rimanere aperte, non trovano mai risposte facili e immediate. Questo fa del pensare un'attività "fuori dall'ordine". Una certa riflessione filosofica viene percepita allora come rischiosa perché minaccia le regole e i codici vigenti, soprattutto là dove questi sono rigidi e uniformi. L'inattualità del pensiero è data dal non legarsi al mero criterio della funzionalità e dal non aderire a codici di condotta convenzionali. Tuttavia pur in un'epoca di scientismo imperante, volto unicamente al raggiungimento dei risultati, si sono creati spazi e condizioni per una maggiore penetrazione del pensiero e delle sue domande di senso. L'apertura di uno spazio del pensiero anche in luoghi dove vigono logiche di tipo diverso non significa immediatamente la sua attuazione. Rendere effettiva questa opportunità spetta in particolare alla filosofia e alle pratiche in cui essa si incarna.

La fine dei grandi racconti e la pluralità dei codici

Le profonde trasformazioni seguite a quella che Lyotard ha chiamato la fine dei grandi racconti (le ideologie e i sistemi filosofici che hanno dominato gli ultimi secoli della nostra storia), avrebbero portato, sulla scia aperta da Wittgenstein, ad una forte attenuazione della rigidità e della compartimentazione dei codici e delle regole di parola e azione proprie di ciascun ambito sociale. La società si presenta articolata in una eterogeneità di giochi linguistici, cioè di regole che governano le azioni linguistiche, che dicono le cose da dire e il modo di farlo, un po' come le regole degli scacchi governano i movimenti dei pezzi sulla scacchiera. Si sono aperte vie alla loro trasgressione, ma soprattutto alla possibilità per l'individuo di transitare da un codice all'altro. Questo movimento apre delle fratture, crea delle discontinuità che lo rendono maggiormente libero nel fare esperienza di sé nello scorrere delle vicende di un mondo sempre più elastico e imprevedibile, aprendo nuove finestre di senso. Non è solo l'individuo a muoversi con più facilità fra codici diversi ma sono gli stessi luoghi ad essere diventati più permeabili e a ospitare regimi discorsivi diversi. Sebbene in ogni organizzazione e istituzione vi sia la preminenza di determinate regole su altre, queste, a certe condizioni, possono essere ampliate e accogliere modi di agire e pensare differenti. Lyotard ci fa alcuni esempi: «Si possono raccontare delle storie nel consiglio dei ministri? Fare delle rivendicazioni in una caserma? Le risposte sono chiare: sì se il consiglio lavora sugli scenari revisionali; sì se i superiori accettano di deliberare coi soldati. In altre parole: sì se i limiti della vecchia istituzione vengono spostati.» (Lyotard, 2001, p.36) La società nelle sue forme del dire e del fare non è un tutto integrato ma sempre più risulta composta da una rete elastica di giochi linguistici, eterogenei, plurali, frammentati. Sebbene non si possa negare la forte tendenza del sistema a ridurre questa pluralità al solo criterio della *performatività* e cioè all'ottimizzazione delle prestazioni, Lyotard, che ha battezzato l'era attuale come "postmoderna", nega l'effettiva possibilità che questo inglobamento possa realizzarsi, pena l'esplosione all'interno del sistema stesso di forti contraddizioni. Ma sono soprattutto i recenti sviluppi della scienza ad escludere una comprensione deterministica della realtà, la sola che giustificerebbe la preminenza della performatività su tutti gli altri discorsi.

Anche nelle organizzazioni ci sono segnali che sembrano far vacillare la presenza della logica del profitto e dell'ottimizzazione delle prestazioni come l'unica valida e riconosciuta. A testimoniare la presenza di differenti codici simbolici della comunicazione è la diffusione del paradigma narrativo. Da qualche tempo gli studi organizzativi utilizzano il paradigma narrativo come approccio per conoscere le organizzazioni. Narrare è un modo per produrre sapere nelle e sulle organizzazioni da parte di chi ci lavora. Secondo questo modello la vita organizzativa viene letta come creazione di storie. L'attuale eterogeneità dei codici e dei canoni che caratterizzano il sistema sociale si rispecchia dunque nella forte diffusione che la narrazione come *pensiero raccontato* ha nella nostra epoca. Infatti fra le varie forme del sapere quello narrativo ospita in misura maggiore stili e canoni discorsivi diversi. Non a caso sempre Lyotard vede le "piccole narrazioni" (racconti locali e limitati nello spazio-tempo, espressione del sapere postmoderno), capaci di "invenzione immaginativa", cioè la capacità di creare nuove connessioni, di affiancare contenuti prima irrelati, in sostanza la capacità di effettuare nuove mosse, inaugurare nuove regole del gioco per non farsi intrappolare dal sistema.

Questa "invenzione immaginativa" assomiglia al 'pensare altrimenti' proprio del pensiero filosofico, un pensiero capace di trascendere il dato, per spingersi sempre oltre. Anche la filosofia riconosce il valore della narrazione come forma di produzione della conoscenza. La stessa filosofia, secondo Wittgenstein, può essere concepita come <<un'attività compositiva, che per mezzo anche di metafore innovatrici connette in un quadro armonioso e convincente fatti ed eventi fra loro irrelati.>>(Gargani, 1999, p.11) Filosofia e narrazioni raccontano le vicende della ricerca del senso e così facendo contribuiscono a costruirlo.

Per una critica delle premesse

Narrazione, senso, filosofia e organizzazione sono dunque legati da un filo rosso che cercherò di percorrere e dipanare. Un itinerario che nonostante l'apparente linearità evidenziata dalle nostre premesse mostra non poche ambiguità e nodi da sciogliere. Alcune osservazioni preliminari introdurranno e accompagneranno il resto dell'esposizione.

In primo luogo la natura ambigua del produrre storie. Se è vero che la narrazione è creazione di nuove connessioni, produzione di idee, possibilità di creare fratture in un sistema di codici rigidi, per altri versi essa presenta anche un forte potere di conservazione. Narrare infatti è un atto di memoria, una tecnica di memorizzazione che sovrintende alla costruzione di un database delle esperienze da ricordare, consolidare e istituzionalizzare. Raccontare una storia è un modo per ricostruire gli eventi, aiutare la comprensione, suggerire un ordine e un'organizzazione dei fatti.

D'altra parte, come ha mostrato Havelock, le prime narrazioni epiche non devono essere considerate opere poetiche ma enciclopedie che contengono ciò che è opportuno mantenere in memoria per affrontare i casi della vita, per consolidare il fare in tutti i suoi elementi necessari a produrre un'azione esperta, per mantenere ordine in una società attraverso il ricordo dei valori e delle regole che è giusto e necessario rispettare.

Il narrare risponde pertanto ad un doppio registro: la via attraverso cui si producono nuovi discorsi e la modalità per reiterare e istituzionalizzare un esistente facendolo diventare costume e regola sociale. Questa forma di sapere, allo stesso modo della facoltà di produrre senso, come ha magistralmente mostrato Foucault, oltre ad essere veicolo di libertà e di invenzione, può trasformarsi nell'espressione di una volontà di potere. D'altra parte la stessa ricerca del senso risponde anche al bisogno di avere un orientamento, una via che dia maggiore stabilità ad una situazione percepita come incerta, confusa e persino caotica.

L'obiettivo dell'articolo sarà allora 'mettere alla prova' il valore che le categorie di narrazione e di senso assumono all'interno dei contesti organizzativi.

La produzione di senso nelle organizzazioni

Le organizzazioni sono dei sistemi sociali aperti che producono senso. Del senso le organizzazioni hanno bisogno per generare identità, comunanza di valori e obiettivi, ma anche per costruire ordine, coesione, offrire stabilità e garantire una maggior prevedibilità per le proprie azioni.

Il tema della creazione del senso nelle organizzazioni è stato oggetto di un interessante testo pubblicato alcuni anni fa da K. Weick, dal titolo *Senso e significato nell'organizzazione*. Il termine tecnico utilizzato da Weick è *sensemaking*, letteralmente 'costruzione del significato'. Il *sensemaking* studia come gli agenti costruiscono individualmente e collettivamente il significato, perché lo fanno e con quali risultati. Esso riguarda sia il momento della produzione del senso sia quello della sua interpretazione, la creazione quanto la scoperta: il *sensemaking* concerne <<i>modi in cui le persone generano quello che interpretano.>> (Weick, 1997 p.13) Questo tema prende corpo a partire da una teoria costruttivista che considera la realtà un *continuum* che va mappato e articolato in categorie discrete per renderla significativa, ordinata e ripetibile: <<Parlare di *sensemaking* significa parlare della realtà come di una costruzione continua che prende forma quando le persone danno senso retrospettivamente alle situazioni in cui si trovano e che hanno creato.>> (*ibidem*, p.15) Non si tratta di scoprire leggi generali ma semmai di inventare delle trame e delle cornici di senso che possano assolvere ad una funzione di guida all'azione e al pensiero. In questo il pensiero narrativo non si discosta molto da quello scientifico: entrambi costituiscono la risposta ad un bisogno diffuso di comprensione che si soddisfa con lo stabilire connessioni tra gli eventi, così da costituire schemi di riferimento il più possibile plausibili, coerenti e stabili, in cui collocarsi per dare successivamente corso alle azioni. Cambiano ovviamente i modi di individuare e concettualizzare tali relazioni: da una parte la legge, cioè un principio generale, oggettivo e verificabile, dall'altra la creazione di un tessuto connettivo (trame) locale, contestualizzato, con una forte componente soggettiva e una maggiore attenzione alle azioni e ai motivi umani rispetto alle leggi causali e ai modelli astratti. Siamo alle prese con una medesima attività che <<costruisce l'oggetto che descrive, così come la parola crea l'oggetto di cui parla, al quale fa riferimento.>> (Gargani, 1999, p.116)

Le condizioni che attivano il *sensemaking* sono rappresentate dall'emergere di una discrepanza tra le nostre previsioni e aspettative, conscie o inconscie, circa gli eventi prossimi o futuri e l'accadere presente delle cose. Questa discrepanza genera un bisogno di spiegazione che si ottiene mettendo in atto una lettura retrospettiva. Il *sensemaking* è dunque il significato attribuito a posteriori agli eventi discrepanti, a situazioni nuove non immediatamente comprensibili a partire dai riferimenti che possediamo (un evento sensato assomiglia a qualcosa che è già successo!). E' in virtù di un'attenzione riflessiva retrospettiva che le persone "scoprono le loro proprie creazioni".

Gli ingredienti per creare significati sono tre: una cornice, un'informazione e una connessione; due elementi di contenuto e uno di processo. Si tratta di collocare degli stimoli (informazioni) entro cornici e metterli in relazione con altri preesistenti. La cornice rappresenta una tradizione di valori, credenze, immagini simboliche che caratterizzano il passato, mentre l'informazione è la situazione che esprime il momento dell'esperienza presente. Il risultato è la possibilità di creare una definizione significativa della situazione attuale: <<Perché una cosa sia significativa devi averne tre>>. Questo processo mette in grado le persone di fare affermazioni, comprendere, spiegare, attribuire, estrapolare, produrre. Si può parlare allora del *sensemaking* come di un processo attivo, dinamico, una forma di azione sul mondo che permette di costruire, filtrare, incorniciare la realtà. In una parola la ricetta migliore per produrre senso è elaborare un "buona storia", storie di un certo tipo, storie "degne di nota": <<qualcosa che conservi plausibilità e coerenza, qualcosa di ragionevole e di memorabile, qualcosa che incarni l'esperienza passata e le aspettative, qualcosa che faccia risuonare insieme le persone, qualcosa che si possa costruire retrospettivamente, ma che anche possa essere usato in prospettiva.>> (Weick, p. 63-64) D'altra parte cosa altro sarebbe il narrare se non costruire buone storie, collegare fra loro eventi e personaggi all'interno di una cornice di riferimento?

A questo punto possiamo cercare di disambiguare il concetto di narrazione e domandarci quale valore assume nel *sensemaking* organizzativo. Narrazione e produzione di significato vanno effettivamente nella direzione di aprire le logiche organizzative a nuovi spazi di senso? Da quanto detto fino ad ora sembra che la bilancia pesi più sul bisogno di consolidare, ordinare, creare una tradizione piuttosto che aprire a nuove regole, creare "invenzioni immaginative". Sarà necessario interrogare ulteriormente questa pratica per vedere se e in che misura ci sia spazio anche per l'altra dimensione, e cioè se ci sia spazio per una domanda filosofica. (*continua*)

Bibliografia

K. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione*, Cortina, Milano, 1997

Un testo che ha contribuito a definire una nuova epistemologia dell'organizzazione dando spazio al valore della soggettività e a temi fino al quel momento estranei al modello classico degli studi organizzativi. Utilissimo anche per i non esperti del settore.

J.F. Lyotard, *La condizione postmoderna*, Feltrinelli, Milano, ed.it. del 2001

E' il testo che ha introdotto nella discussione filosofica il termine postmoderno. Analizza le trasformazioni seguite al declino delle ideologie e dei grandi sistemi filosofici della modernità. E' il tentativo di estendere la rivoluzione epistemologica del XX sec. alla teoria della società: una società che inventa regole di vita e modi di convivenza nuovi e imprevedibili.

A.G. Gargani, *Caos e organizzazione. Comunità pratiche e aziende*, in *Il filtro creativo*, Laterza, Bari, 1999

Delinea la nuova figura del manager come artefice e costruttore di atti pratici etici ed estetici. Sullo sfondo del paradigma costruttivistico il manager postmoderno è tra i custodi del passaggio *dalla verità al senso della verità*. Un esempio di come la filosofia legge il mondo dell'organizzazione.