



INTEGRAZIONE AL CAPITOLO 3

WEICK E IL SENSEMAKING

Karl E. Weick si inserì in modo incisivo nel dibattito in corso negli anni settanta con posizioni molto innovative e spesso provocatorie, che si possono collocare di fatto a cavallo del filone fenomenologico e quello cognitivista.

Obiettivo di Weick è studiare l'*organizing*. Con questo termine si intende il processo dell'organizzare, e non tanto l'organizzazione vista staticamente come struttura. Assumono fondamentale rilevanza i processi cognitivi, frequente oggetto di ricerca degli studi di Weick. I processi cognitivi sono quei processi, messi in atto da un soggetto (sia esso un individuo o una organizzazione), che gli consentono di conferire senso ai propri flussi di esperienza. Per questo motivo, sono detti anche processi di *sensemaking*. Secondo Weick, i processi di creazione di senso (*sensemaking*) coincidono esattamente con i processi di organizzazione (*organizing*). In altre parole, organizzare corrisponde a dare senso ai flussi di esperienza.

Per comprendere la relazione di identità tra processi di *sensemaking* e di organizzazione, e per cogliere la portata di tale affermazione, è necessario entrare nel dettaglio dell'impianto teorico costruito da Weick, la cui esposizione è articolata, in seguito, su tre punti consequenziali:

- Innanzitutto è importante comprendere come funzioni il processo di creazione di senso. Alla mente degli individui giungono continuamente flussi di esperienza multiformi e non ordinati. Quindi, ciò che noi facciamo è, tramite i processi cognitivi, dare ordine a questi flussi, in particolare utilizzando deduzioni ovvero mettendo in campo relazioni di causa/effetto. L'insieme di tali deduzioni consiste nelle cosiddette *mappe causali*, o mappe cognitivo-normative, che sono costruzioni con senso e ordine logico. Perciò, grazie alle nostre *mappe causali*, possiamo interpretare i nostri flussi di esperienza, dando loro senso e ordine logico, e predisponiamo quindi il nostro comportamento. Il processo di *sensemaking* è un processo continuo e retrospettivo (si può dare senso a ciò che è accaduto solo dopo che sia accaduto), in cui sussulti e shock possono anche portare a riconsiderare il senso di esperienze precedenti a cui già si era dato un senso diverso: successive generazioni di senso si possono così sovrapporre, come *ondate*, le une alle altre.
- Questa visione del processo di sensemaking ha implicazioni su "cosa" è la realtà. Secondo Weick, la realtà prende senso solo attraverso i nostri processi cognitivi, cioè ha il senso che noi gli conferiamo. Quindi, non ha significato la suddivisione nelle categorie concettuali *interno all'individuo / esterno all'individuo*, perché tutta la realtà corrisponde ai flussi di esperienza. In altre parole, la realtà "esterna" equivale, per ogni soggetto, alla lettura che il soggetto ne dà. Ciò non vuol dire che la realtà non esista o che sia immaginazione o sogno, bensì che la realtà è ambigua e ognuno le conferisce il "suo" senso.
- Dal momento che il senso dato alla realtà è determinato dai processi di *sensemaking* del soggetto, quali caratteristiche ha questa interazione? Nel momento in cui, tramite i processi cognitivi, l'individuo o l'organizzazione attribuiscono significato a taluni aspetti della realtà, essi *attivano* tali aspetti dell'ambiente: Weick parla di *enactment*, attivazione, e di *enacted environment*, ambiente attivato. Tutto ciò non solo significa che l'individuo ha una percezione soggettiva della realtà (come già emerso nel punto precedente), ma soprattutto che l'individuo – soggettivamente – costruisce la realtà, tramite tale attivazione. Il *sensemaking* è quindi anche un *processo istitutivo*, ovvero che contribuisce a costruire ciò che si percepisce. In altre parole, sulla base del fatto che l'individuo percepisce un determinato aspetto della realtà tramite processi cognitivi, l'individuo interagisce con tale *ambiente attivato*, che ora esiste (per l'individuo) in quanto *attivato*, e può modificarlo con le proprie azioni continuando ad attribuirne senso. Inoltre, l'ambiente attivato retroagisce sui soggetti attivanti, che quindi si devono comportare conseguentemente rispetto alla

realtà “costruita”. Ciò vuol dire che il soggetto non può plasmare l'ambiente attivato a piacere, bensì l'ambiente, una volta attivato (ovvero una volta che il soggetto lo percepisce e quindi lo fa esistere per sé), influenza e vincola le azioni del soggetto.

Un esempio di processo di *sensemaking* è riportato nel Box 1.

Box 1 - *Sensemaking* e mappe causali: il caso di una organizzazione orchestrale

Le prove d'orchestra in cui i musicisti si cimentano con un nuovo brano sono citate da Weick come luogo ideale per osservare come viene dato senso al nuovo brano musicale. Infatti, la situazione di una nuova musica da provare corrisponde evidentemente ad una realtà fatta di molte ambiguità: “*la musica stessa è esposta ad equivoci per il fatto di essere sconosciuta, perché contiene una certa quantità di complessità musicale, una certa quantità di disordine calcolato o intenzionale, e ancora perché molte delle sue caratteristiche di esecuzione (quali il tempo più adatto) vanno stabilite a discrezione degli esecutori, così come lo stile che l'orchestra decide di adottare; infine perché il brano presenta maggiori o minori scostamenti dalle convenzioni musicali. Sono questi, fra l'altro, i problemi che un'orchestra cerca di risolvere quando prova*” (Weick 1988, p. 294).

Anche dopo la prima prova di esecuzione, la realtà è ancora una “zuppa indistinta”, infatti “*come osservatori potremmo etichettare questa zuppa con nomi quali «suoni», «tempi», «temi», «sfumature» ed «errori»*” (ibidem). Man mano che i musicisti continuano con le prove, il processo di *sensemaking* è evidente: i musicisti mettono, cioè, un loro senso nelle proprie esecuzioni: “*ad esempio, «quelle 12 note sono entusiasmanti, «quelle 6 battute sono impossibili», «questa parte è brutta», «questo passaggio è difficile», «sembra fondamentale il tempo col quale cominciamo»*” (ibidem). Ciascun musicista, di fatto, prova a suddividere la corrente di esperienza in un gruppo di variabili, tra loro connesse. Allo scopo di descrivere l'esempio, Weick in particolare esemplifica sette variabili: la credibilità attribuita al compositore del brano, lo sforzo compiuto nell'esecuzione, la tolleranza degli errori, l'attenzione alle note, la disponibilità a conciliare note anomale, la disponibilità a lasciare in sospeso il giudizio e, infine, la qualità del brano quando lo si giudica retrospettivamente. Ipotizzando che queste variabili siano l'effettiva esplicitazione da parte di un musicista, il musicista può anche connetterle causalmente: “*ad esempio potrebbe notare, sulla base di ripetute esperienze, che man mano che la credibilità diminuisce, lo sforzo esecutivo e l'attenzione alle note diminuiscono mentre la tolleranza per gli errori aumenta*” (ibidem). Se si connettono causalmente tutte le variabili in gioco, si viene così a formare la mappa causale di quel musicista (figura). La mappa causale riassume le scansioni e connessioni dedotte dal musicista dopo ripetute esposizioni alla corrente di esperienza, in questo caso le varie prove di esecuzione musicale.

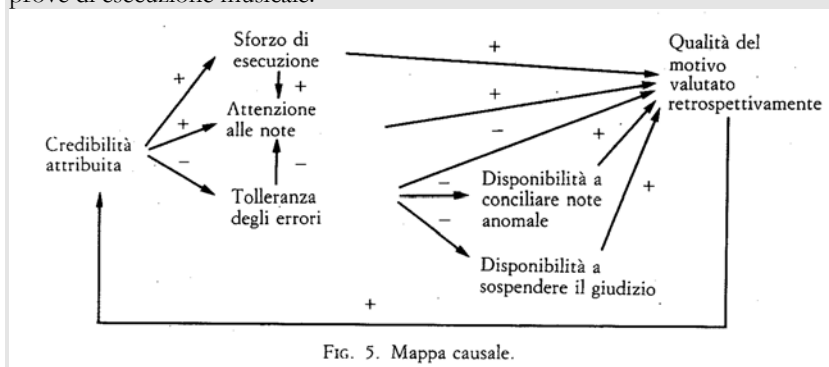


FIG. 5. Mappa causale.

Figura - Esempio di mappa causale

Inoltre, considerando l'intera orchestra, le mappe causali sono generalmente diverse fra musicisti diversi. Di conseguenza, i musicisti – tra una prova di esecuzione e l'altra – attivano una *serie di cicli di comportamento interconnessi*, in cui discutono, si confrontano, prendono decisioni comuni e così via. Alla luce di ciò, i musicisti presumibilmente rivedono le proprie mappe causali, che tendenzialmente divengono quindi più omogenee tra loro, e inoltre i musicisti le immagazzinano per “leggere la realtà” in future circostanze analoghe (il prossimo incontro con un nuovo brano).

Weick afferma che: “*Le organizzazioni a dispetto della loro evidente preoccupazione per i fatti, i numeri, l'obiettività, la concretezza e l'affidabilità, sono in realtà sature di soggettività, astrazione, supposizioni, espedienti,*



invenzioni e arbitrarietà... proprio come tutti noi. Sono le organizzazioni stesse a creare gran parte di ciò che le turba" (Weick, 1969)

In altre parole, Weick vuole evidenziare come spesso le organizzazioni abbiano meno vincoli esterni di quanto generalmente si pensi. In realtà, una organizzazione possiede i vincoli che essa stessa "vede", tramite l'*attivazione*. Una certa situazione del mercato dell'organizzazione non è un elemento dato, bensì un risultato delle strategie dei soggetti che vi operano e che attivano quell'ambiente. Ad esempio, le profezie auto-avveranti sono una tipica modalità con cui un soggetto può incidere sulla realtà tramite l'*attivazione* dell'ambiente (si veda il Box 2.).

Box 2 - Le profezie auto-avveranti: il mercato azionario

Gli investimenti sul mercato azionario sono spesso interpretabili nell'ottica delle profezie auto-avveranti. Weick (1988) cita il caso Polaroid. Nel 1972, Polaroid valeva 149 dollari per azione, prezzo che rifletteva l'opinione diffusa che il gruppo avesse notevoli prospettive di mercato, dal momento che si stava mettendo a punto una nuova macchina fotografica a colori. In quell'anno, però, gli amministratori dei fondi iniziarono ad avere dubbi sull'attrattiva degli investimenti in Polaroid: in particolare cominciarono a pensare che le azioni in realtà fossero meno ambite di quanto sembrasse, perché chiunque avesse voluto le azioni Polaroid probabilmente già le aveva comprate. Le istituzioni, quindi, cominciarono a vendere pacchetti di azioni Polaroid, provocando un calo del prezzo. Ciò spinse altre istituzioni a vendere azioni, provocando ulteriori cadute di prezzo. Nello stesso 1972, le azioni Polaroid scesero a 86 dollari, e nel 1975 a 15 dollari. La tesi originaria, ovvero la profezia negativa sull'andamento delle azioni, ha spinto gli amministratori dei fondi a determinate azioni (la vendita dei propri pacchetti azionari). Di fatto, essi stessi hanno *attivato* un ambiente in cui le azioni diventavano meno appetibili e si è generata così la vendita di azioni da parte degli altri investitori che ha fatto realizzare la profezia.

In coerenza con l'impianto teorico esposto, tutto ciò che normalmente gli attori di una organizzazione pensano come "esterno", ovvero strutture, norme e gerarchie, in realtà esiste solo nel momento in cui trova spazio nell'esperienza del soggetto stesso. Ad esempio, lo stesso organigramma non è altro che un insieme di cartellini, di etichette, che realizzano una rappresentazione logica e ordinata, che però non ha a che vedere con l'*organizing*, cioè il processo dell'organizzare definito da Weick. L'organizzazione per Weick è, invece, come la grammatica di una lingua.

Ma come è possibile che una organizzazione composta da diversi individui e sistemi, ognuno dei quali attribuisce un senso probabilmente diverso alla realtà organizzativa che abitano, possa "stare insieme"? La risposta di Weick risiede nel concetto di *connessioni lasche* o *legami deboli*, *loose coupling*. Si tratta di connessioni tra diversi sistemi, o sotto-sistemi, che vi sono in una organizzazione. In particolare:

- *connessioni*, perché permettono di "tenere insieme" i sotto-sistemi dell'organizzazione, evitando che vi siano spinte centrifughe che la spezzino;
- *lasche*, perché si tratta di connessioni deboli e flessibili. Se ad esempio un sotto-sistema ha delle forti modifiche, l'organizzazione può riconfigurare questo genere di connessioni con effetti di disturbo minimi.

I sistemi a cui Weick si riferisce non sono entità formali, ma sono sistemi che esistono nell'esperienza dei soggetti che fanno parte degli stessi. Gli individui di uno stesso sistema, infatti, danno senso all'organizzazione e al proprio sistema in modo simile. Ogni sotto-sistema di una organizzazione ha un senso "interno" e quindi la semplice sommatoria dei diversi sistemi di senso darebbe un risultato, se letto solo nel totale, incomprensibile. Le connessioni lasche permettono invece di tenere insieme i diversi sistemi, garantendo un coordinamento minimo di significati. Esempi sono azioni, riti e procedure di significato univoco per tutti i sotto-sistemi, secondo un linguaggio comune generato a livello di intera organizzazione. Più le connessioni sono lasche, maggiore sarà lo sforzo necessario da mettere in campo per costruire una realtà sociale dell'intera organizzazione, come ad esempio miti, slogan e valori, che possano agevolare l'attribuzione retroattiva di un significato condiviso tra i sotto-sistemi debolmente connessi. Una particolare ed interessante applicazione del concetto di *legame debole*, proposta da Weick, riguarda la catena mezzi-fini. Se mezzi diversi conducono allo stesso risultato, ovvero se ci sono vie alternative per raggiungere lo stesso fine, allora si



può affermare che tali mezzi sono *debolmente legati* al fine. Un esempio di organizzazione interpretata alla luce del concetto di connessioni lasche è riportato nel Box 3.

Box 3 - Le connessioni lasche: il caso delle organizzazioni scolastiche

Weick affronta il caso delle organizzazioni scolastiche come sistemi a *legame debole*, iniziando la trattazione con una efficace metafora:

«*Immaginate di essere arbitro, allenatore, giocatore o spettatore di una singolare partita di calcio: il campo ha forma circolare: le porte sono più di due e sono sparse disordinatamente lungo i bordi del campo; i partecipanti possono entrare e uscire dal campo a piacere: possono dire: "ho fatto goal" per quanto vogliono, in ogni momento e per quante volte vogliono; tutta la partita si svolge su un terreno inclinato e viene giocata come se avesse senso*» (March da una conversazione). Ora, se sostituiamo nell'esempio l'arbitro con il preside, gli allenatori con gli insegnanti, i giocatori con gli studenti, gli spettatori con i genitori e il calcio con l'attività scolastica, si ottiene una descrizione altrettanto singolare delle organizzazioni scolastiche. Il fascino di questa descrizione sta nel fatto che essa coglie all'interno delle organizzazioni didattiche un nucleo di realtà diverse da quelle che possono essere evidenziate nelle stesse organizzazioni dalle posizioni classiche della teoria burocratica». (Weick, 1988, p.355)

Chiedendosi come una organizzazione riesca ad andare avanti a fare ciò che fa, tradizionalmente si fa riferimento a piani e a una relativa selezione dei mezzi che porta l'organizzazione a stabilire gli obiettivi, tramite procedure razionali come l'analisi costi-benefici, la divisione del lavoro, il potere reale delle diverse posizioni, un sistema coerente di valutazione e remunerazione.

Nella realtà di molte organizzazioni, tra cui proprio la scuola, tutto ciò non si riscontra quasi mai. Anzi, molte parti di tali organizzazioni sono difficilmente comprensibili alla luce di assunti razionali. I giudizi di tipo critico, spesso comunemente espressi riguardo le scuole e, ad esempio, legati al *caos* o all'inefficienza delle attività nelle organizzazioni scolastiche, sono proprio legati ad una lettura razionale dell'organizzazione. L'organizzazione scolastica si presta, invece, ad essere vista come un sistema a *legami deboli* o a *connessioni lasche*. Un esempio di attività labilmente collegate si può evidenziare rapportando le attività svolte dal dirigente scolastico e quelle dell'operatore scolastico. Infatti, il dirigente e l'operatore scolastico «*sono in qualche modo legati fra loro, ma ognuno mantiene una certa identità e indipendenza, e [...] il legame che li unisce può essere saltuario, circoscritto, poco importante, con scarsi effetti reciproci e/o lento nel metterli in relazione*» (ibidem). Altri elementi che si possono trovare in sistemi scolastici a legame debole sono insegnanti-materiali, insegnante-insegnante, genitore-insegnante, insegnante-studente, dirigente-classe, e così via. Questi esempi evidenziano come gli elementi citati, evidenti di per sé, siano invece tra loro legati – in modo meno intuitivo – da deboli collegamenti, nel senso che gli elementi hanno un legame, seppur debole, all'interno del sistema-scuola, ma senza strutture rigide e prescritte. I rapporti tra questi elementi, sotto forma di *legami deboli*, formano una *struttura morbida* che si mantiene nel tempo, che si sviluppa e che di fatto impone un rudimentale ordine tra gli elementi del sistema scolastico. Grazie a ciò, un sistema che altrimenti sarebbe sfaldato, può essere riconosciuto ed etichettato nel suo insieme come «scuola». Per tornare alla metafora iniziale, sempre alla luce dei *legami deboli*, «*le porte, le mosse dei giocatori e la traiettorie della palla sono ancora riconoscibili e possono essere etichettate come «calcio»*» (ibidem).

Nelle realtà organizzative, le connessioni lasche (Weick 1988, 362-365):

- permettono a sotto-sistemi di una organizzazione di perdurare nel tempo, cioè di mantenere le tradizionali modalità di lavoro di quel sotto-sistema o, al contrario, di sperimentare innovazioni nel sotto-sistema senza che gli effetti si trasmettano immediatamente all'intera organizzazione;
- sono un sensibile meccanismo di percezione dell'ambiente, in quanto la percezione è espressa da diversi elementi debolmente connessi e quindi relativamente indipendenti nella percezione stessa;
- facilitano adattamenti locali a circostanze specifiche, in modo rapido, poco costoso ed efficace;
- garantiscono una maggiore adattabilità a cambiamenti dell'ambiente;
- permettono di isolare un eventuale problema di un sotto-sistema, evitando che questo si propaghi ad altre parti dell'organizzazione;
- facilitano l'autodeterminazione e l'autonomia degli attori, favorendone quindi la responsabilizzazione;
- potenzialmente possono ridurre i costi di coordinamento, perché vi è una minore necessità di coordinamento e una minore probabilità di conflitti.



Infine, in un sistema organizzativo così concepito, cioè una realtà che esiste in modo diverso per i diversi soggetti e sistemi in quanto interpretata in modo diverso dagli stessi, il *potere* nell'organizzazione diventa quindi la capacità di *far accettare* agli altri attori la propria interpretazione dell'organizzazione. Questa, se accettata, si affianca alle interpretazioni dei soggetti, i quali naturalmente mantengono anche le proprie *mappe causali*.

Weick K. E., 1969, *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading; trad. it. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, ISEDI, Utet Libreria, 1993.

Weick K. E., 1976, "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, pp. 1-19; trad. it: "Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole", in Zan S., *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.

Weick K. E., 1977, *Enactment Processes in Organizations*, in Staw B.M. e Salancik G.R., *New Directions in Organizational Behaviour*, St. Clair Press, pp. 267-300; trad it "Processi di attivazione nelle organizzazioni" in Zan S., *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.

Weick K. E., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications; trad. it. *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1997.