

**PROCESSI COGNITIVI  
DELL'AGIRE ORGANIZZATIVO:  
STRUMENTI DI ANALISI**

*a cura di*

**SILVIA GHERARDI E ANTONIO STRATI**

**QUADERNO 21**  
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale  
Università di Trento

F. FABBRI, S. GHERARDI, D. NICOLINI, A. STRATI

**PROCESSI COGNITIVI  
DELL'AGIRE ORGANIZZATIVO:  
STRUMENTI DI ANALISI**

*a cura di*

SILVIA GHERARDI E ANTONIO STRATI

QUADERNO 21  
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale  
Università di Trento

I Quaderni del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale costituiscono una iniziativa editoriale finalizzata alla tempestiva diffusione in ambito universitario di *materiale di ricerca, riflessioni teoriche e resoconti* di Seminari di studio di particolare rilevanza. L'accettazione dei diversi contributi è subordinata all'approvazione di un'apposita Commissione scientifica, che si avvale anche del parere di *referees* esterni al Dipartimento. Responsabile della serie dei Quaderni: Prof. Antonio Schizzerotto, Ordinario di Sociologia, Trento. Le richieste dei Quaderni vanno inviate ai rispettivi autori.

1. E. BAUMGARTNER, *L'identità nel cambiamento*, 1983.
2. C. SARACENO, *Changing the Gender Structure of Family Organization*, 1984.
3. G. SARCHIELLI, M. DEPOLO e G. AVEZZÙ, *Rappresentazioni del lavoro e identità sociale in un gruppo di lavoratori irregolari*, 1984.
4. S. GHERARDI, A. STRATI (a cura di), *Sviluppo e declino: La dimensione temporale nello studio delle organizzazioni*, 1984.
- 5/6. A. STRATI (ed.), *The Symbolics of Skill*, 1985.
7. G. CHIARI, *Guida bibliografica alle Tecniche di ricerca sociale*, 1986.
8. M. DEPOLO, R. FASOL, F. FRACCAROLI, G. SARCHIELLI, *L'azione negoziale*, 1986.
9. C. SARACENO, *Corso della vita e approccio biografico*, 1986.
10. R. PORRO (a cura di), *Le comunicazioni di massa*, 1987.
- 11/12. G. CHIARI, P. PERI, *I modelli log-lineari nella ricerca sociologica*, 1987.
13. S. GHERARDI, B. TURNER, *Real men don't collect soft data*, 1987.
14. D. LA VALLE, *Utilitarismo e teoria sociale: verso più efficaci indicatori del benessere*, 1988.
15. M. BIANCHI, R. FASOL (a cura di), *Il sistema dei servizi in Italia*, 1989.
16. B. GRANCELLI, *Le dita invisibili della mano visibile. Mercati, gerarchie e clan nella crisi dell'economia di comando*, 1990.
17. H.M.A. SCHADEE, A. SCHIZZEROTTO, *Social Mobility of Men and Women in Contemporary Italy*, 1990.
18. J. ECHEVERRIA, *I rapporti tra stato, società ed economia in America Latina*, 1991.
19. D. LA VALLE, *La società della scelta. Effetti del mutamento sociale sull'economia e la politica*, 1991.
20. A. MELUCCI, *L'Aids come costruzione sociale*, 1992.

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale  
 Università di Trento  
 Via Verdi 26, I - 38100 Trento - Italia  
 Tel. 0461/881322  
 Telex 400674 UNITN I  
 Telefax 0461/881348

Composizione: Luigina Cavallar, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale  
 © Copyright Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, 1994

## INDICE

<b>Presentazione</b> , di S.Gherardi, A. Strati	pag. 7
<b>1. Cognitivismo e frammentazione paradigmatica negli studi organizzativi</b> , di Antonio Strati	pag. 10
<b>2. Cognitive mapping e cultura organizzativa</b> , di Silvia Gherardi	pag. 41
<b>3. Mappe cognitive dell'organizzazione: metodologie a confronto</b> , di Davide Nicolini e Fausta Fabbri	pag. 61
<b>Riferimenti bibliografici</b>	pag. 99

## **Gli autori**

*Fausta Fabbri*, laureata in Sociologia, è collaboratore esterno alla ricerca.

*Silvia Gherardi*, professore associato, insegna Sociologia del Lavoro presso la Facoltà di Sociologia di Trento.

*Davide Nicolini*, laureato in Filosofia, Master in Filosofia, è collaboratore esterno alla ricerca.

*Antonio Strati*, ricercatore, insegna Sociologia dell'Organizzazione presso la Facoltà di Sociologia di Trento

## PRESENTAZIONE

*Silvia Gherardi e Antonio Strati*

Il tema del quaderno è il pensare organizzativo ed il quaderno stesso rappresenta la materializzazione di tante discussioni e riflessioni che per molti anni hanno accomunato un gruppo di ricercatori del dipartimento, collaboratori esterni ad esso ed una più ampia comunità scientifica che in parti diverse del mondo cercava di mettere a fuoco problematiche e metodologie di ricerca per un tema così comune eppure così sfuggente.

Il carattere delle riflessioni che proponiamo con questo quaderno vuole conservare lo statuto del provvisorio, del lavoro che ancora procede, della ricerca che riflette sul processo del ricercare e, quindi, mostra la problematicità e gli aspetti critici più che essere rivolta a mettere in mostra risultati acquisiti e generalmente accettati.

Anticipiamo subito al lettore che le nostre, sia pur necessariamente provvisorie, conclusioni non sono celebrative di questo tema - il pensare organizzativo -, nè delle metodologie di analisi in quest'ambito adottate. Non li proponiamo come fossero l'ultima frontiera del fare ricerca nelle organizzazioni. Certo, è nostro convincimento che il tema del come avvenga l'elaborazione sociale della conoscenza in contesti che sono organizzati dall'azione collettiva e che a loro volta la organizzano è centrale negli studi organizzativi. Ma, è altresì nostra convinzione che la ricerca sui processi organizzativi incentrati su pensiero, apprendimento e cultura stia ancora muovendo i primi passi e che per cominciare a camminare abbia bisogno più del ragionare su dubbi e interrogativi che non di darsi apparenti certezze.

L'intento che ha mosso il gruppo di ricerca - formato da Attilio Masiero, Silvia Gherardi, Antonio Strati, Davide Nicolini e Fausta Fabbri -, a produrre un documento da far circolare nella comunità

scientifico è stato quello di condividere con altri studiosi una riflessione critica sul come si sta facendo ricerca in questo campo di analisi, sul come i metodi adottati ne influenzino i risultati, su quanto i risultati medesimi contribuiscano all'approfondimento delle conoscenze sulla vita delle organizzazioni.

Il lavoro che presentiamo nelle pagine che seguono ha una cronistoria che risale indietro nel tempo in una attività di ricerca condotta agli inizi degli anni ottanta da Masiero e Gherardi sulle strategie delle comunità occupazionali e da Strati sulle simbologie delle competenze distintive nella vita delle organizzazioni. In particolare, poi, era stata sperimentata una metodologia allora agli albori - il 'cognitive mapping' - per analizzare i trascritti di interviste e, successivamente, con l'affermarsi di un interesse maggiore per le mappe cognitive e tramite il confronto con quanto altri gruppi di ricerca stavano elaborando, sia all'interno del dipartimento nell'ambito della psicologia sociale, sia all'esterno nell'ambito degli studi organizzativi, è nata l'idea di porre a confronto alcune di queste tecniche e metodi di raccolta e di elaborazione, che erano diverse fra loro, ai fini, sempre, dell'analisi organizzativa. Su questa problematica si inserisce la riflessione che nasce dal confronto fra altre due metodologie.

Ha preso così avvio uno studio sperimentale volto a testare, da un lato, la metodologia che per brevità definiremo delle rappresentazioni sociali e, dall'altro, quella che viene identificata come il metodo del Self-Q. Il nodo maggiormente problematico in qualsiasi approccio alla cognizione risiede nelle ipotesi, teoriche e metodologiche, che vengono fatte sul come avviene il passaggio dal livello della cognizione individuale, a quello della elaborazione sociale di questa a livello collettivo, a quello del suo processo di istituzionalizzazione a livello dell'organizzazione.

E' stato grazie alla disponibilità di una multinazionale che ama definirsi una 'learning organization' e che ha uno stabilimento in Trentino che abbiamo potuto effettuare una ricerca sul campo. Alla sua dirigenza e a tutti coloro che hanno offerto la loro collaborazione allo svolgimento di questa ricerca va, innanzitutto, il nostro ringraziamento.

L'organizzazione del quaderno è stata condotta secondo la seguente logica: dapprima Antonio Strati introduce il tema della cognizione negli studi organizzativi cercando di cogliere se sia o meno un tema nuovo in essi e se abbia contribuito alla rottura paradigmatica degli anni ottanta o se, invece, non sia stato l'affermarsi in questo contesto dell'approccio simbolico e culturale agli studi organizzativi a suscitare e dare risonanza ai vari interessi conoscitivi che ruotano attorno alla cognizione. Successivamente, Silvia Gherardi riporta una esperienza di ricerca durante la quale il 'cognitive mapping' è stato utilizzato come mezzo e non come fine. La tesi che vi viene sostenuta è che questa metodologia sia maggiormente atta a rappresentare l'interazione fra il ricercatore e gli intervistati e l'organizzazione del discorso di questi ultimi che a rappresentare un processo così dinamico quale quello dei pensieri dentro la testa delle persone. Davide Nicolini e Fausta Fabbri comparano due modi diversi di produrre rappresentazioni di processi cognitivi e pongono ulteriori quesiti all'interpretazione dei fenomeni organizzativi.

Abbiamo anticipato che il gruppo di ricerca era orientato a produrre delle conclusioni aperte e a sollecitare un dibattito più che a proporre l'ultima parola in fatto di cognizione organizzativa. Tuttavia, siamo pervenuti ad alcuni convincimenti di metodo e di sostanza che possiamo tentare di riassumere nel modo seguente. In primo luogo è opportuno apportare nel campo una distinzione fra il dominio dell'agire delle competenze, cioè dei processi che fanno sì che i significati organizzativi diventino attivi e cristallizzino azioni organizzative, e quello della rappresentazione. La condivisione dei significati, di strutture cognitive o di rappresentazioni ha un legame debole con l'azione. Le mappe non sono utili perchè sono una buona rappresentazione della 'realtà', bensì perchè sono uno specchio che rimanda al soggetto una immagine riflessa e riflessiva delle complesse dinamiche che caratterizzano l'attore organizzativo nella quotidianità organizzativa.

## 1. COGNITIVISMO E FRAMMENTAZIONE PARADIGMATICA NEGLI STUDI ORGANIZZATIVI

Antonio Strati

E' risaputo che le origini della ricerca sui fatti cognitivi, sulle rappresentazioni mentali dei fenomeni organizzativi, vada fatta risalire al volume di Cyert e March *A Behavioral Theory of the Firm*. Il volume è del 1963, di più di trent'anni fa. Nella sociologia dell'organizzazione e, più in generale, nelle teorie dell'organizzazione sono avvenuti mutamenti significativi, cesure incolmabili, eventi che hanno dato un'immagine nuova dell'insieme delle discipline che affrontano i temi relativi alle dinamiche inerenti alla vita delle organizzazioni. Qual'è stato il contributo di idee che hanno dato gli studiosi che si sono addentrati nello studio organizzativo con un impianto metodologico di tipo cognitivista?

Oggi si registra un rinnovato interesse circa il cognitivismo nel campo delle analisi organizzative. Per quanto riguarda gli studiosi europei, va annotato, innanzitutto, l'impegno della rivista *Journal of Management Studies* che ha dedicato nel 1989 e nel 1992 un numero speciale, interamente dedicato a illustrare tematiche relative a questo modo di studiare le organizzazioni. Ma l'interesse è diffuso, come risulta dalla rassegna che ne fanno Susan Schneider e Reinhard Angelmar in un saggio pubblicato su *Organization Studies* l'anno scorso.

Proprio da una nota di questo lavoro (Schneider e Angelmar, 1993: 348) voglio prendere le mosse. La logica che sembra sottendere e sostenere l'intero assetto del cognitivismo organizzativista è quella che segue:

"la gente pensa;  
i responsabili della direzione organizzativa sono persone;  
segue che, quindi, pensano;  
a loro accade di farlo mentre sono impegnati in compiti organizzativi."

I passaggi delineati fin qui sono asciutti e rapidi, ma efficaci. Il fenomeno c'è, o, almeno, non si può certo ipotizzare che non vi sia. Si tratta di un argomento ovvio, difficilmente contestabile, semplice. Ma con un aspetto da annotare. Con questo argomento l'attenzione dello studioso è indirizzata su di un versante particolare e specifico tra i tanti che possono concorrere alla complessità della vita di una organizzazione. Detto versante non è rappresentato dalle conoscenze relative al fatturato, o al numero di addetti, e neppure da quelle riguardanti la struttura gerarchica o fisica. Non è neppure la tecnologia. E' il pensare organizzativo.

Cominciano ora ad affacciarsi i problemi di ordine teorico, disciplinare ed empirico: se vi è cognitivismo di livello organizzativo, come lo si osserva? A questo proposito conviene richiamare ciò che Schneider e Angelmar mettono in risalto, ossia che la logica prima delineata con quell'insieme di proposizioni incoraggia chi studia le organizzazioni a prendere a prestito dalla psicologia cognitiva modelli e metodi di studio per poterle conoscere. Tornando alla frase di prima, infatti, è possibile a loro avviso riconoscere e rendere esplicito il contesto di studio di ciascun passaggio svolto. Più esattamente:

- l'affermazione generale che la gente pensi è derivata dalla "psicologia cognitiva";
- quella che designa i managers in quanto persone va contestualizzata nell'ambito di "studi del comportamento organizzativo";
- quella che, in seguito a quanto appena sostenuto, i managers debbano pensare va collocata nell'ambito del "cognitivismo manageriale";
- la proposizione, infine, per cui ai managers succede di pensare mentre svolgono compiti organizzativi di varia natura, che vanno dal prendere decisioni di tipo strategico ai processi di negoziazione, ci conduce al "cognitivismo nelle organizzazioni".

Questo è un modo attraverso cui è possibile disvelare gli elementi cardine del pensare organizzativo. Potremmo forse concludere, tanto più ora, che il pensiero organizzativo non esista?

### 1.1. Il cognitivismo nell'analisi delle organizzazioni

Nel quadro degli studi organizzativi di impianto cognitivista il cuore delle analisi è costituito dalle ricerche svolte per capire come le persone pensino nelle organizzazioni, come facciano dell'esperienza conoscenza, come usufruiscano di quest'ultima per organizzare se stesse e le altre persone. Un esempio che può introdurci rapidamente a queste tematiche, pur se diversificate nell'insieme delle ricerche, è quello col quale Giovan Francesco Lanzara comincia le proprie riflessioni sulla nozione di 'negative capability'. Subito dopo poche ore del disastroso terremoto in Irpinia, nel 1980, mentre l'intervento pubblico risultava confuso, "nella piazza principale di un paese ridotto a un cumulo di macerie, un giovane fu in grado di installare una sorta di piccolo bar dotato di una rudimentale attrezzatura per fare il caffè. Il ragazzo serviva il caffè agli improvvisati avventori che si accalcarono attorno al banco. Il giorno seguente i clienti erano diventati una folla, e il ragazzo si faceva aiutare da un paio di amici per poter far fronte alle crescenti richieste. Anche il servizio si era differenziato: veniva servito latte caldo ai bambini. Ben presto il 'bar' a cielo aperto divenne per la gente un luogo d'incontro" (1993: 9-10) e vi si andava non solo per rifocillarsi ma per scambiarsi storie e organizzare piani di intervento. Da dove originava un simile atto di progettazione organizzativa, realizzato per di più in tempi vicinissimi al disastro avvenuto, da quali competenze particolari e da quale conoscenza dei soggetti del come l'azione può avverarsi in un contesto anche non abituale? Si tratta di 'invenzione' dell'attore riguardante la propria azione ed il contesto di essa che muove su diversi profili, dal dare nuovo significato alla 'routine del caffè' alla attivazione di una rete nuova di relazioni e di un ambiente esterno appropriato all'azione svolta.

Agli inizi del cognitivismo organizzativista, qualora essi siano posti nel lavoro di Richard Cyert e James March del 1963, vi fu l'intento di sfidare la concezione convenzionale dell'impresa, il consenso attorno ad essa e gli assunti motivazionali e cognitivi che ne stavano alla base. Tre erano i filoni di pensiero che dominavano gli studi organizzativi. Il primo era quello sociologico, rintracciabile nelle

analisi proposte da Durkheim, Pareto, Weber e Michels e sull'enfasi sulla divisione del lavoro e sul fenomeno burocratico. Il secondo, quello della psicologia sociale, aveva un orizzonte meno vasto ed era rivolto, attraverso ricerche prevalentemente di tipo sperimentale, a studiare l'effetto di un numero contenuto di variabili indipendenti sull'efficienza dell'organizzazione. La terza, quella della teoria dell'amministrazione, verteva sulle speculazioni in merito alla centralizzazione e decentralizzazione e alle questioni del coordinamento, poteva essere fatta risalire fino ai filosofi sociali e politici pre-cristiani, ed era già stata oggetto di profonde critiche per il formalismo eccessivo e la mancanza di applicabilità ad opera di Chester Barnard (1938) ed Herbert Simon (1947).

La teoria del comportamento organizzativo che Cyert e March proposero si basava su due linee principali, quelle di un corpo di categorie esaustive e di concetti di relazione, ed aveva al proprio centro l'analisi del processo decisionale nell'organizzazione in termini di variabili che influiscono sugli obiettivi dell'organizzazione, sulle aspettative organizzative e sulla scelta organizzativa. Gli obiettivi dell'organizzazione mutano allorchè si modifichi la composizione della coalizione organizzativa con nuovi aderenti e fuoriuscite, sono evocati dai problemi, se sono operativi attengono alla sottounità dell'organizzazione cui spetta decidere, nonchè sono influenzati dalle finalità e dalle prestazioni che li precedono. Le aspettative dell'organizzazione sono frutto di deduzioni, risultato di estrapolazioni o speranze dell'individuo, grazie alle informazioni rese disponibili dalla ricerca all'interno dell'impresa. La scelta organizzativa è influenzata dalla definizione del problema, dalle regole standard di decisione, dall'ordine con cui vengono considerate da quella parte dell'organizzazione che prende la decisione le alternative che rispondono al criterio di accettabilità dal punto di vista delle finalità evocate.

Il nucleo della teoria di Richard Cyert e James March inerente al processo di decisione è costituito da un ridotto numero di concetti relazione. Quattro sono quelli principali: quello della quasi risoluzione del conflitto, poichè la coalizione organizzativa è fatta da soggetti che, fatta eccezione per gli obiettivi non operativi, hanno obiettivi differenti; quello della convivenza con l'incertezza; quello della teoria



della ricerca, strettamente intrecciata a quella della scelta, stimolata da un problema e volta alla soluzione di esso; quello, infine, dell'apprendimento dell'organizzazione. In quest'ultimo caso, sarebbe troppo ingenuo, affermano i due autori, assumere che l'organizzazione attraversi processi quali quelli delle persone, ma il punto è che il comportamento dell'organizzazione, nel tempo, si rivela essere elastico, per cui occorre considerare l'esperienza dell'organizzazione, come impari a prestare attenzione ad aspetti particolari dell'ambiente esterno e a criteri specifici di valutazione delle prestazioni, come impari ad ignorarne altri, come adatti le regole di ricerca indirizzandola verso quelle direzioni di essa che si sono rivelate proficue.

Nell'epilogo alla seconda edizione del volume, nel 1992, Cyert e March affermano che gran parte di questo loro libro venne costruita attorno a tre idee, correlate, ma largamente indipendenti. Prima è quella della razionalità limitata, ossia che gli attori sono significativamente vincolati dalle limitazioni in informazione e in calcolo. La seconda idea è quella per cui regole, forme e pratiche impiegate dalle organizzazioni nell'ambiente esterno evolvono lentamente o in maniera indeterminata, per cui non sono originate unicamente dalle domande dei contesti ambientali in cui sorgono, tipo la concorrenza di questo o quel mercato, ma sono frutto di un processo di adattamento organizzativo. La terza è quella del conflitto irrisolto, l'assunto per cui le organizzazioni coinvolgono attori molteplici, con interessi confliggenti che non sono completamente risolti dal contratto di impiego e per cui, allora, gli interessi dell'organizzazione e quelli dei gruppi e delle persone che vi operano sono continuamente negoziati e rinegoziati.

Nessuna di queste tre idee era nuova all'epoca, osservano Cyert e March, ma lo studio delle organizzazioni non le aveva fatte sue per cui parti significative delle analisi e delle teorie organizzative di questi ultimi trent'anni possono essere scritte come una storia della elaborazione di esse.

Processi decisionali, anche di tipo strategico, e flussi informativi hanno costituito uno dei principali interessi degli studiosi cognitivisti (Galbraith, 1974; Lyles, Mitroff, 1980). Non ne va dedotto, però, il conseguimento di relazioni chiare e definite tra questi

processi e la cognizione. Inoltre, alcuni lavori che hanno messo in risalto un'immagine dell'organizzazione del tipo di organismo multicefalo (Pondy, Mitroff, 1979) o di mente (Sandelands, Stablein, 1987), hanno reso ulteriormente complessa la descrizione dei cognitivisti circa la vita organizzativa.

Per illustrare l'ordine e la natura delle questioni organizzative affrontate dagli studiosi cognitivisti è necessario richiamare alcuni caratteri tipici del cognitivismo a cominciare dalle analisi che prendono in esame il singolo individuo, in quanto questo livello analitico, come vedremo in seguito, è quello al tempo stesso chiave, caratterizzante e fonte di perplessità critiche di rilievo. La rassegna di Susan Schneider e Reinhard Angelmar (1993) è di particolare utilità a questo scopo, proprio in quanto propongono una articolazione delle nozioni base del cognitivismo, ossia delle strutture, dei processi e degli stili cognitivi, per i tre livelli di analisi, quello individuale, quello di gruppo e quello di organizzazione. Precisiamo, innanzitutto i caratteri tipici del cognitivismo, i quali si compongono:

- delle strutture cognitive, ovvero delle rappresentazioni della conoscenza che contengono e organizzano informazioni. In esse, le categorie, costruite sulla similarità di attributi, sono la base delle strutture più complesse, ovvero dei costrutti, che sono sviluppati per relazioni gerarchiche, dei sistemi causali, sviluppati per relazioni di causa ed effetto, e degli scripts, sviluppati per relazioni temporali;

- dei processi cognitivi, ossia delle modalità di ricerca, selezione e ritenzione della conoscenza;

- dello stile cognitivo che va inteso come il perdurare di diversità nella struttura o nel processo cognitivo attraverso le unità di analisi. In questa accezione, la complessità cognitiva è allora riferita al grado in cui gli elementi sono integrati o diversificati entro un costrutto.

Va detto subito che, per quanto si voglia renderne precisa la distinzione, nemmeno il cognitivismo riesce a sfuggire all'indeterminatezza dei confini tra struttura e processo. Mantenendola e aggiungendovi, sempre separato, anche l'ultimo dei tre caratteri tipici prima richiamati consente di dare una visione d'insieme, sia pure parziale e succinta, delle tematiche affrontate e dei

percorsi intrapresi in questo approccio a proposito dell'individuo, del gruppo e dell'organizzazione.

A livello individuale, le strutture cognitive che emergono sono le mappe cognitive (Bougon, Weick e Binkhorst, 1977; Weick, Bougon, 1986; Eden, 1992), le mappe causali (Hall, 1984), gli script (Gioia, Poole, 1984; Lord, Kernan, 1987), le credenze (Sproull, 1981), le teorie implicite (Walton, 1986), le ideologie distillate (Salancic, Porac, 1986), i modelli mentali tassonomici (Porac, Thomas, 1990). I processi cognitivi sono quelli di razionalizzazione retrospettiva (Staw, 1981), di giustificazione (Chatman, Bell e Staw, 1986), di assimilazione e aggiustamento (Gioia, 1986). Gli stili cognitivi sono l'acquisizione e la valutazione dell'informazione (Myers-Briggs Inventory, 1962), gli schemi manageriali di riferimento (Shrivastava, Mitroff, 1983), l'indipendenza di campo (Gul, 1984), il repertory grid (Walton, 1986).

A livello di gruppo, le strutture cognitive sono gli assunti di fondo (Bion, 1961), i significati coincidenti (Gray, Bougon e Donnellon, 1985), le credenze negoziate (Walsh, Fahey, 1986). I processi cognitivi sono il pensiero di gruppo (Janis, 1972) e l'analisi degli assunti strategici (Mitroff, Emshoff e Kilmann, 1979). Gli stili cognitivi sono la capacità integrativa (Driver, Streufert, 1969), il consenso (Walsh, Henderson e Deighton, 1988), la diversificazione della connessione (Ginsberg, 1990).

Al livello dell'organizzazione, le strutture cognitive sono le regole di decisione (Cyert, March, 1963), i sistemi cognitivi (Weick, 1969), le mappe cognitive (Weick, 1969; Bougon, Weick e Binkhorst, 1977), le mappe cognitive congregate vs quelle aggregate (Bougon, 1992), i simboli (Bougon, Weick e Binkhorst, 1977), i miti (Boje, Fedor e Rowland, 1982), i sistemi interpretativi (Daft, Weick, 1984), gli assunti base (Schein, 1985), la mente (Sandelands, Stablein, 1986), i contesti formativi (Unger, 1987; Ciborra, Lanzara, 1990), la memoria (Walsh, Ungson, 1991). Processi cognitivi sono la ricerca, selezione e ritenzione (Weick, 1969), il dare senso (Weick, 1969), le attribuzioni (Bettman, Weitz, 1983), l'apprendimento (Levitt, March, 1988). Gli stili cognitivi sono la comprensività (Frederickson, 1984), i modi caratteristici di percepire e credere (Schein, 1985), gli schemi di

riferimento (Shrivastava, Schneider, 1984), l'analisi interorganizzativa sociocognitiva (Dunn, Ginsberg, 1986).

Come si vede, si tratta di lavori pubblicati prevalentemente nell'ultimo decennio e su riviste prestigiose, quali *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Management Studies*, fatto che testimonia la validata credibilità di questo approccio. Si osserva pure il contributo basilare di alcuni studiosi che hanno avuto grande influenza sulle teorie delle organizzazioni come Karl Weick e James March, la ricerca continua negli anni di studiosi quali Michel Bougon e quanti hanno preso parte alle iniziative e alle ricerche dell'Università di Bath (UK). In questi lavori risalta l'accento, di derivazione dalla psicologia cognitiva, sul singolo individuo, sul suo pensare e sul suo apprendere. Sono in evidenza pure le nozioni di mappa cognitiva, di script, di attribuzione di senso, di credenze e assunti di base, di apprendimento, di concetti che richiamano metodologie di analisi di tipo quantitativo e metodologie squisitamente qualitative, discipline altre rispetto a quelle psicologiche, nonchè altri approcci di studio della vita organizzativa.

E' a questo punto opportuno osservare il cognitivismo organizzativista nel contesto di altri percorsi analitici della letteratura sociologica e non solamente sociologica sui fenomeni complessi che danno vita alle organizzazioni e alle più diverse relazioni tra di loro.

## 1.2. Le organizzazioni hanno assorbito la società

Una nota di Elliott Jaques (1990: 13) ci condurrà al cuore dei temi e delle questioni organizzative. Scrivendo in merito alle conseguenze umane dell'industrializzazione egli afferma che uno degli aspetti che maggiormente caratterizzano il ventesimo secolo è dovuto al fatto che nei paesi industrializzati il "90 per cento o più della popolazione attiva" si trova a "svolgere un'attività, in cambio di uno stipendio o di un salario, in un'organizzazione di lavoro. Tale fenomeno, paragonabile per importanza al passaggio dalla schiavitù al feudalesimo, si è venuto manifestando di pari passo con l'industrializzazione. E' ciò che Max Weber chiama la

burocratizzazione della società e Carlo Marx il processo di proletarianizzazione." Continua Jaques dicendo che fino a questo periodo, quello dell'industrializzazione, ovvero fino ai secoli diciannovesimo e ventesimo, la maggioranza della popolazione attiva lavorava in piccole imprese agricole o in piccoli negozi, spesso di tipo unifamiliare, oppure in lavorazioni a cottimo o anche in attività di tipo stagionale. Parte di questa popolazione era costituita da mano d'opera migrante o a servizio presso una qualche famiglia. Una percentuale assai più modesta, occupata negli eserciti o nelle pubbliche amministrazioni o dalle chiese, faceva l'esperienza della condizione di stipendiato o salariato.

Il grande cambiamento sociale, tra gli altri grandi mutamenti che hanno accompagnato il processo di industrializzazione cominciato in alcune società ed esteso nel corso di questi due secoli a tanta parte delle attività economiche dell'odierno 'villaggio globale' è costituito da "un movimento globale dalla situazione di lavoro in proprio a quello dell'impiego salariato o stipendiato presso un'organizzazione. Le organizzazioni stesse crescono rapidamente di dimensione: grossi complessi industriali, imprese commerciali, l'agricoltura industrializzata, gli enti locali, i servizi sociali, le istituzioni scolastiche, l'assistenza sanitaria".

Charles Perrow, parecchi anni dopo - Jaques scriveva quelle parole agli inizi degli anni settanta -, insiste a sua volta nel sottolineare, con una punta di consapevole imperialismo organizzativista, che le grandi organizzazioni hanno assorbito la società, che esse hanno aspirato buona parte di quello che è stato sempre considerato essere società e reso le organizzazioni, un tempo solamente parte della società, un surrogato di essa. Il risultato è che l'organizzazione che impiega molto personale può dare forma in vario modo alla loro vita. Sono forme, talora, persino inavvertite; ma spesso esse sono alternative rispetto a quelle preesistenti nella comunità e si sviluppano pure avvalendosi delle organizzazioni minori, da quelle satelliti fino a quelle volontarie e non economiche (1991: 725-7).

Per questo cambiamento sociale si assiste a mutamenti profondi sul piano individuale e collettivo. Jaques cita una ricerca di Miller e Swanson (1958) per mettere in evidenza come sia stata minata la fiducia dei soggetti in sé stessi, come la coesione nella

famiglia sia scemata, come i valori sociali siano cambiati a favore di una minore solidarietà sociale, per concludere che malgrado "questa trasformazione stia scuotendo le fondamenta della società, le nostre conoscenze sulle peculiarità delle organizzazioni che costituiscono la zona intermedia, entro cui quasi tutti oggi siamo occupati, sono scarse" (Jaques, 1990: 13-14).

Di quali conoscenze sull'organizzazione e non sul singolo individuo o su di questo o quel gruppo, dunque, si è in possesso? Passare gran parte della propria esistenza in quanto persone che afferiscono ad organizzazioni è un fatto talmente diffuso e pervasivo nella quotidianità dei paesi industrializzati da costituire la "zona intermedia" che sottende la vita di tutti i giorni senza essere vista?

### 1.3. Cognitivismo 'ante litteram'

Non si tratta qui di ricercare le radici del cognitivismo organizzativista in studiosi il cui lavoro precede quello di Richard Cyert e James March. Il ragionamento è un altro ed ha origine nella ovvietà della affermazione di fondo del cognitivismo nelle analisi delle organizzazioni, quella che recita che stante il fatto che i responsabili della direzione organizzativa sono persone e che per ciò stesso pensano, a loro accade di farlo mentre sono impegnati in compiti organizzativi. Per cui, si può anche dedurre che, forse, sia pure in forme particolari o sfumate, se non tutti molti degli studiosi di organizzazione, e tanto più quanti si sono occupati della direzione strategica o meno in esse, hanno dovuto testimoniare nelle loro opere la veridicità e generalità di quella affermazione. Insomma, dovremmo poter trovare studiosi cognitivisti 'ante litteram'.

Proviamo a vedere se ciò si verifica a proposito di una delle radici principali della teoria dell'organizzazione, lo Scientific Management ideato e proposto da Frederick W. Taylor. Daniel Nelson (1984) scrive che durante i primi trenta anni del ventesimo secolo, negli Stati Uniti, il taylorismo era divenuto la forza dominante del movimento di razionalizzazione del lavoro e che questo modo di pensare la vita delle organizzazioni stimolò moltissimo la modernizzazione dell'industria americana.

Taylor trovò molti concorrenti davanti a sé che propagandavano modi differenti dal suo di vedere le organizzazioni. Egli, che aveva preso le mosse dal Systematic Management diffusosi verso la fine del novecento presso l'industria ferroviaria, e la Taylor Society, che operò a lungo e con successo ancora per molti anni dopo la sua morte, trovarono sin dall'inizio una concorrenza ragguardevole nei consulenti che si richiamavano alla corrente della gestione sistematica del personale ispirata a considerazioni umanitarie. Il contributo principale di Taylor fu quello di codificare, approfondire e dare valore agli elementi disparati del systematic management. Ma per lui, l'essenza del proprio pensiero era una condizione dello spirito e un insieme di principi grazie ai quali ha inteso influire sul comportamento degli appartenenti all'organizzazione sia entro le mura degli stabilimenti che nelle loro case (Taylor, 1911), un corpus mistico capace di dare adito, malgrado dispute, contrapposizioni ed il processo cui andò soggetto (Taylor, 1912), all'attrazione incredibile che continuò anche dopo la sua morte.

L'impianto del pensiero di Taylor consisteva nel fatto di rimuovere le condizioni operative che assegnano ai vari livelli della direzione dell'organizzazione un'attività residuale grazie all'introduzione di un nuovo modo di organizzare l'impresa, attraverso quella gestione moderna e scientifica che sarebbe stata capace di raccogliere nelle mani di dirigenti e capireparto la conoscenza delle modalità operative possedute dagli operai.

E' l'organizzazione tout-court che Taylor valorizza. Ad essa attribuisce l'onere di modificare in maniera sostantiva processi lavorativi e dinamiche relazionali nelle organizzazioni. Ed è sul piano del possesso e del diritto alla proprietà delle conoscenze utili alla massimizzazione delle capacità produttive e delle ricchezze dell'organizzazione che indirizza gran parte della propria teoria.

Lo fa con intenti pragmatici, orientati all'azione e istitutivi di norme di condotta organizzativa. Mi preme far notare come sin dalle origini delle analisi organizzative si manifesta, esplicito, un intento operativo, anche se questo non sarà caratteristico di tutti gli approcci di studio e, qualora lo sia, vada soggetto a maggiore o minore enfasi. Alan Bryman (1989) ne mette bene in luce il senso: la ricerca organizzativa è pervasa dalla preoccupazione di promulgare

conoscenze pratiche, applicabili. Una preoccupazione resa evidente dalla attenzione continuativa degli studiosi verso l'efficienza delle organizzazioni - considerata in genere come entità dipendente da altre -, e suffragata, di conseguenza, dall'attenzione indirizzata a produrre ricerche che avessero peso e rilevanza.

Taylor era un ingegnere e non uno psicologo sociale. Non è dovuta ad una formazione intellettuale di tipo psicologico la sua attenzione alle persone sotto il profilo delle loro credenze organizzative, delle loro ideologie lavorative, della loro circoscrizione dei flussi informativi nello svolgimento del lavoro fosse di tipo esecutivo o direttivo. Tuttavia il pensare organizzativo, scientificamente fondato, basato su assunti circa l'individuo, su credenze e ideologie lavorative, su miti circa il destino delle imprese, è presente già nel suo lavoro, agli inizi del secolo.

Passiamo a considerare alcune delle importanti differenze che fanno sì che il pensiero di Taylor non venga ascritto al filone di studio cognitivista delle organizzazioni. Taylor privilegia il livello della direzione organizzativa nelle sue proposte, anche quando la sua analisi è condotta al livello esecutivo dell'organizzazione, ma quest'ultimo è il livello prevalente. Taylor attribuisce alla direzione dell'organizzazione l'onere di assolvere al compito di condurre l'analisi, direttamente o grazie all'opera di consulenti, tanto sulle tecniche operative quanto sull'armonia sociale dell'organizzazione. Non dà ad altri, a studiosi che si pongono in maniera distinta e magari neutrale rispetto all'organizzazione, la responsabilità di studiarla, poichè conoscere per lui ha la valenza del possedere le conoscenze e, in forza di ciò, acquisire il potere di modificare l'organizzazione. L'identità di chi è protagonista principe dell'analisi organizzativa costituisce un fatto importante. Lo è però su entrambi i profili, quello dello studioso e quello del livello organizzativo nel quale la ricerca viene a focalizzarsi. La ricerca cognitivista, occorre dire riaccostando così i due filoni di analisi, ha studiato nelle organizzazioni prima di tutto come i responsabili della direzione pensano quando dirigono e svolgono compiti comunque correlati al loro fare i manager. Tuttavia, nonostante la crescente attenzione alla cognizione nella vita organizzativa, molta parte della ricerca e del dibattito rimane a questo livello di analisi (Schneider, Angelmar, 1993).

Il pensare organizzativo è elemento pervasivo della vita organizzativa e ciò è testimoniato sin dalle analisi tayloristiche. D'altra parte, esso è al tempo stesso il frutto delle ricerche cognitive nelle organizzazioni, delle metodologie specifiche impiegate, dell'influenza in esse della psicologia sociale. Da Taylor abbiamo ereditato non il pensare organizzativo ma l'organizzazione scientifica. In entrambi i casi ci troviamo, comunque, di fronte ad un metodo "scientifico". In entrambi i casi si vuole giungere a misurazioni dell'evento o dell'aspetto organizzativo studiato. Anche solo le nozioni del fare una mappa, nel caso dei cognitivisti, e dell'analisi dei movimenti, nel caso del taylorismo, evocano immagini di un risultato scientifico, riproducibile all'infinito, in cui l'errore è ponderato.

Taylor si fa forte in questo del linguaggio delle scienze fisiche del primo novecento, basando su di esse il proprio modo di vedere le questioni organizzative ed assegnando al loro linguaggio il modo ideale di rappresentare tematiche e problemi della vita organizzativa. Il suo pensiero è ispirato ai meccanismi da individuare, capire, integrare, oliare. Il modello e la metafora che ne sta alla base è quello della macchina (Anfossi, 1971: 92-95).

La metafora che sta alla base del cognitivismo organizzativista è un'altra, è il cervello. Ci si trova perciò in tutt'altra cornice, poichè la metafora del cervello "induce a considerare l'organizzazione stessa come un sistema cognitivo, come qualcosa, quindi, capace non solo di agire ma anche di pensare" (Morgan, 1989: 427). Ciò non toglie che, nonostante l'intento di fondo sia allora quello di non affidarsi a processi di natura meccanicistica del tipo stimolo-risposta, i processi analogici con il cervello - immagine che peraltro ha subito modificazioni proprie nel corso di questi anni-, non abbiano comportato all'analisi cognitivista connotazioni problematiche e fuorvianti. Uno di questi casi lo abbiamo appena visto. E' il fatto di intendere il cervello anche come testa, come dirigenza delle organizzazioni, come progettazione e strategia distinte dalla esecuzione. Un altro è quello di attribuire alle organizzazioni il pensare. Sono le persone che in esse pensano. Un terzo è dovuto alla qualificazione stessa di cognitivo (Eden, 1992: 261) che fa presumere l'esistenza di un legame forte tra il pensare così come risulta rappresentato attraverso lo studio e il fenomeno organizzativo in

esame. Il cervello come metafora non aiuta di per sè a risolvere né questi dilemmi né altri che vedremo più avanti.

#### 1.4. Action-research ovvero lettura ascientifica delle organizzazioni

Il percorso che sto proponendo non si dispiega secondo una linea storico-evolutiva della sociologia dell'organizzazione o del pensiero organizzativo. Il fatto è che la questione del metodo scientifico apre alla sua smentita poichè la letteratura degli studi organizzativi ha acquisito al proprio interno studi che su questo tema appaiono delineati in maniera più sfumata quando non addirittura su di un profilo antitetico. Uno di questi filoni di analisi è quello della "azione ricerca", ossia la Action research che si sviluppò, a partire dal secondo dopoguerra, da un lato e dall'altro dell'Atlantico.

"Action research and minority problems" (Lewin, 1946) è il saggio cui si è abituati a far risalire l'origine ed il senso di questo approccio allo studio delle organizzazioni. L'agire di per sè vi è presentato come mezzo per modificare la realtà allo studio e, al tempo stesso, per modificare le conoscenze di cui si dispone dando corpo a sapere critico rispetto a quella realtà. Generare teoria cambiando il sistema sociale, la comunità o l'organizzazione grazie all'azione dello studioso su di esse o all'interno di esse. Vi è, ineludibile, la questione etica dell'impegno civile del ricercatore negli ambiti entro cui può operare.

Negli stessi anni, a Londra, alcuni studiosi danno vita ad un approccio analogo e ad un istituto privato di ricerca, il Tavistock Institute of Human Relations, cominciando dal ritorno alla vita civile dei prigionieri di guerra, da temi decisamente di origine medica e terapeutica (Bion, 1946; Bridger, 1946) fino ad occuparsi di organizzazioni e di reti di organizzazioni su scala assai maggiore (Trist, 1981). Anche in questo caso si trattava di sviluppare teoria e al tempo stesso di dare alle scienze sociali il compito di affrontare e contribuire a risolvere questioni di rilevanza non solo conoscitiva ma sociale.

Analogamente a quanto osservavo a proposito dello Scientific Management, l'orientamento degli studiosi è volto, e in maniera diretta, verso il conseguimento di risultati conoscitivi applicabili.

Si tratta, nuovamente, di affrontare sul piano delle iniziative di natura pratica la questione organizzativa. Nell'ambito della Action research ciò significa, però, collaborazione coi soggetti che soffrono dei problemi organizzativi all'interno di una cornice etica accettabile sia per loro che per gli studiosi (Rapoport, 1970).

A diversità, invece, degli studi cognitivisti non si privilegia la sola 'testa' delle organizzazioni.

Gli attori organizzativi sono ritenuti capaci di intenzionalità e di azione proiettata su di un futuro desiderabile (Ackoff, Emery, 1972). Collaborando con loro si procede alla definizione e ridefinizione del problema in oggetto. Il problema, cioè, non viene assunto in quanto tale così come prospettato dagli appartenenti all'organizzazione. Una questione di elevato turnover può rivelare un problema di carattere intrinseco al lavoro da svolgere così come una resistenza alle nuove tecnologie un problema legato al processo decisionale (Strati, 1986). Molte ricerche possono essere costrette ad arrestarsi già alla fase diagnostica della Action research (Chein, Cook e Harding, 1948), fase peraltro spesso lunga e complessa, ma quelle di più pieno successo procedono anche verso le fasi della Action research partecipante. In questi casi, vengono prima esaminati diversi corsi di azione volti a pianificare un qualche intervento, viene poi fatta la scelta tra di essi e dato corso alle modifiche ed ai cambiamenti necessari, vengono successivamente studiate le conseguenze dell'azione intrapresa sia sul piano dei risultati conseguiti nel contesto organizzativo, che sul piano delle conoscenze che sono state generate in questo lungo processo a spirale. Nei casi più fortunati è stato possibile ritornare a distanza di tempo nelle organizzazioni per studiare come si fossero consolidate o modificate le realtà così sperimentalmente avviate.

Tre principi su cui l'intero percorso è basato sono quelli di ricercare le alternative forme di azione e di ricerca che in uno specifico e particolare contesto organizzativo sono possibili sia al ricercatore che alle persone che vi afferiscono; di apprendere su base esperienziale, fondando azione e ricerca sulla riflessione nel merito

dell'esperienza organizzativa vissuta, a vario titolo, da tutti i soggetti di essa; di produrre conoscenze e azione a partire da dentro i processi e le dinamiche dell'organizzazione.

Gerald Susman e Roger Evered riassumono in sei punti i caratteri distintivi dei metodi e degli obiettivi della Action research (1978: 589-90):

- è orientata verso il futuro
- è collaborativa
- implica lo sviluppo del sistema in esame
- genera teoria fondata sull'azione
- è agnostica
- è situazionale.

La domanda che a questo punto i due autori si pongono è se la Action research sia scientifica. Giungono così alla conclusione che, secondo i criteri positivisti della spiegazione scientifica, la Action research non possa definirsi tale. Per quanto attiene alla posizione di valore, mentre il positivismo assegna ai metodi una valenza di neutralità, la Action research assegna quella di impegno allo sviluppo delle potenzialità di persone e di sistemi sociali. Sul piano della prospettiva temporale, la scienza positivista si preoccupa soprattutto di studiare il presente, come se il tempo non esistesse, mentre la Action research osserva il presente congiuntamente alle interpretazioni del presente sulla base delle conoscenze relative al passato e alle concettualizzazioni circa un più desiderabile futuro. Le relazioni con le unità in cui si svolge la ricerca sono, nel caso del positivismo, quelle dello spettatore distaccato che studia persone e situazioni oggettivandole, mentre nella Action research il progetto di lavoro viene condotto assieme agli attori organizzativi coi quali si collabora. Le unità in esame vengono trattate, nel primo caso, come situazioni che possono interessare solo se rappresentano delle popolazioni di esse, nell'altro, ciascun contesto organizzativo nel quale si opera è di per sé sufficiente fonte di conoscenza. Il linguaggio con cui queste unità vengono descritte è, nel primo caso, denotativo e osservazionale, mentre, nel secondo, è connotativo e metaforico. Le fondazioni grazie alle quali si può assumere l'esistenza delle unità in esame sono, per il positivismo, quelle per cui dette unità esistono indipendentemente dalle persone che vi appartengono; per la Action Research queste

unità sono invece artefatti umani che hanno senso e rispondono a finalità determinate dalle persone che ne sono membri. Gli intenti epistemologici sono anch'essi differenti: nella scienza positivista si vuole predire gli eventi dalle proposizioni gerarchicamente disposte, nella Action research si vuole sviluppare linee guida per scegliere corsi di azione che producano i risultati desiderati. La strategia per lo sviluppo di teoria è, per i positivisti, quella della induzione e della deduzione, mentre è quella della congettura e della creazione di situazioni per apprendere e modellare i comportamenti organizzativi la strategia adottata dai ricercatori che si rifanno alla Action research. Criteri di conferma sono per il positivista quelli della coerenza logica, della predizione e del controllo, mentre, nell'ambito della Action research, si valuta se i corsi di azione intrapresi hanno prodotto le conseguenze progettate. Le basi per generalizzare, infine, sono, per la scienza positivista, grandi, universali e libere da contesti, mentre, per la Action research, sono modeste, situazionali, strette nel loro contesto.

Nel caso della Action research si verifica, dunque, l'esistere e l'operare di un filone di studio accreditato nella letteratura organizzativista e validato in talune esperienze organizzative, che tuttavia è privo di scientificità. Susman ed Evered trovano però una via di uscita a questo dilemma abbandonando i criteri positivisti per giudicare lo statuto scientifico della Action research. Enucleano così le prospettive filosofiche che la legittimano a cominciare dal concetto di praxis, di origine aristotelica, che si riferisce all'arte di agire sulle condizioni che si affrontano in modo da cambiarle. Sono le concezioni filosofiche dell'ermeneutica di Gadamer, dell'esistenzialismo di Sartre e di Jaspers, del pragmatismo di Peirce, James e Dewey, delle filosofie di processo di Eraclito, Bergson e Cassirer, della fenomenologia di Husserl, applicata alle scienze sociali da Merleau-Ponty, Lewin e Schutz.

Alcune di queste tradizioni filosofiche ritorneranno nel dibattito interno alle scienze cognitive. Ma è l'impostazione di fondo delle tematiche organizzative nell'ambito dell'approccio della Action research che suscita una ulteriore problematizzazione di aspetti centrali del cognitivismo nelle organizzazioni.

Si è già detto che nello studio delle organizzazioni l'accento sull'applicabilità delle conoscenze ha avuto da sempre molto peso. Si sono potute osservare alcune profonde differenze tra i tre approcci, quello cognitivista, quello tayloristico e quello dell' Action research. Mentre nel primo l'intervento ha il valore principe nella riflessione sul come si pensi nell'agire organizzativo, nel secondo questo valore si riscontra nel possesso delle conoscenze organizzative, e nel terzo caso, invece, esso consiste nel soddisfacimento futuro degli attori organizzativi. A differenza dal cognitivismo, poi, sia nella scuola della direzione scientifica di Taylor, che nell'approccio dell' Action research lo spettro delle azioni organizzative interessate è più ampio poichè tiene in maggiore e talvolta più complessa considerazione l'esperienza quotidiana del lavorare nelle organizzazioni o in nome di esse.

Sul piano delle tecniche di analisi l'Action research non fa l'investimento che fa il cognitivismo organizzativista nel merito del loro affinamento e della loro sofisticazione. L'Action research è eclettica in questo, ed una varietà di tecniche e di metodi, dalla somministrazione di questionari alla simulazione di esperimenti organizzativi, possono essere impiegati nell'ambito della medesima ricerca. Non si ricerca uno strumento analitico che la caratterizzi, come fa il cognitivismo con le mappe cognitive e quelle causali o con gli script, né lo si continua a studiare e verificare.

Per ciò che attiene al metodo di approccio allo studio della vita organizzativa torno su quanto ho sottolineato fin qui e che mi pare capace di evocare dubbi e riflessioni problematiche di rilievo per la comprensione della vita organizzativa: l'Action research mostra l'importanza ed il peso dell'analisi, per un verso, ascientifica e, per l'altro, effimera, nelle teorie delle organizzazioni.

### 1.5. Scienze cognitive e la fine della scatola nera degli organizzativisti

Abbiamo appena considerato alcune questioni epistemologiche sollevate dallo studio delle organizzazioni. Ora conviene addentrarci

in alcune di quelle che hanno riguardato i mutamenti avvenuti nell'ambito delle scienze cognitive.

"Se i test d'intelligenza furono in gran voga quarant'anni fa, e la teoria di Piaget conobbe una grandissima fortuna vent'anni fa, oggi le simpatie degli studiosi della mente vanno soprattutto a una nuova forma di studio, spesso chiamata 'psicologia dell'elaborazione di informazione' o 'scienza cognitiva'. Lo psicologo dell'elaborazione di informazione usa i metodi escogitati dagli psicologi sperimentali del secolo", scrive Howard Gardner (1987: 41/2), per fornire, ad esempio, il massimo dettaglio nel tempo circa i passi mentali di un bambino che si nutre, ricercando sul processo sin dalle informazioni che occhio e orecchio forniscono fino a quelli dovuti alla bocca o alla mano. In effetti, preciserà Gardner in un successivo lavoro (1988), l'espressione stessa di scienza cognitiva è degli anni settanta, nasce però prima, nel corso del simposio sulla teoria dell'informazione del 1956 tenutosi a Cambridge presso il Massachusetts Institute of Technology, ed è andata soggetta a numerose definizioni. Si tratta quindi di un campo di analisi e di un approccio recente che affronta questioni epistemologiche antiche cercando di fondare il proprio contributo conoscitivo sulla ricerca empirica.

Soprattutto alla fine della seconda guerra mondiale si sviluppò la cosiddetta fase cibernetica del cognitivismo che spostò lo studio dei fenomeni mentali dalla filosofia e dalla psicologia alle operazioni della logica, al calcolo simbolico e al formalismo matematico (McCulloch, 1965). Si trattò di una sfida al peso del comportamentismo in psicologia, una parziale ripresa del metodo dell'introspezione che era stato contrastato dal diffondersi del comportamentismo, una valorizzazione dei contributi teorici sviluppati nella matematica, nella logica, nello studio delle cellule nervose e dei procedimenti, umani e meccanici, di autoregolazione e autocorrezione. Le persone vennero descritte in termini di "progetti (processi organizzati gerarchicamente), di immagini (la conoscenza totale disponibile del mondo), di obiettivi e di altre concezioni mentalistiche" (Gardner, 1988: 46) e la loro mente come entità fisiche capaci di elaborazione, trasformazione e sviluppo di simboli (Simon 1969) in analogia al computer.

Del resto, l'intelligenza artificiale va considerata come l'interpretazione più accurata delle tesi cognitiviste. Herbert Simon, Marvin Minsky, Noam Chomsky furono solo alcuni ma importanti promotori di questa scienza, detta tale per assegnare alla mente quel valore di oggetto di studio tale per cui fosse possibile procedere per operazioni sui simboli che avendo, al tempo stesso, valore fisico e valore semantico fa sì che, pur quando si operi unicamente sulla forma fisica dei simboli, e quindi si sfugga il loro valore semantico, si è comunque vincolati a quest'ultimo. È stato, questo, sotto il profilo sociologico oltre che su altri, un momento di importanza cruciale nella storia del pensiero occidentale contemporaneo e dell'invenzione di nuove tecnologie: dall'affermarsi della teoria dei sistemi alla creazione dei computer, dalla logica computazionale nei processi psicologici a quella del sistema che si auto-organizza, alla teoria dei giochi.

In quegli anni comunque le discipline che si occuparono della mente erano rimaste non comunicanti fra di loro. Nella seconda metà degli anni settanta la scienza cognitiva si afferma come campo di studi nuovo su cui convergono contributi della intelligenza artificiale, della psicologia, della linguistica, della filosofia, della neuroscienza, dell'antropologia. Viene anche dato vita ad un periodico, *Cognitive Science*, e cominciano gli studi anche di definizione e circoscrizione di questa sorta di 'humus' interdisciplinare.

Il computer è stato sicuramente il figlio più amato dalla scienza cognitiva. Ma si pensi, d'altronde all'importanza che ha avuto, in forma di metafora, ad esempio nella psicologia, ove si interruppe l'ortodossia comportamentista e si abbandonò il binomio stimolo e risposta a favore di modellistiche non solo fondate sull'interazione ma anche sull'intenzionalità. Si svilupparono in quest'ambito studi sperimentali sulla mente, quali quelli sull'esistenza e la flessibilità dell'immaginazione mentali (Shepard e Metzler, 1971; Kosslyn, 1980), o quelli sulle rappresentazioni cognitive di finalità e di obiettivi (Miller, Galanter e Pribram, 1960) o quelli sulla rappresentazione testuale o di schema sociale come raffigurazione di un sistema sociale (Schank, Abelson, 1977).

Il computer è carattere chiave del cognitivismo, ma la scienza cognitiva si basa sull'assunto che "sia legittimo - e anzi di fatto necessario - porre un livello di analisi separato, che può essere



chiamato il 'livello della rappresentazione'. Uno scienziato, quando lavora a questo livello, si affaccenda attorno a entità rappresentative, come simboli, regole, immagini - il materiale della rappresentazione, che si trova in una posizione intermedia fra input e output- e inoltre esplora i modi in cui queste entità rappresentative vengono unite, trasformate o poste l'una a contrasto con l'altra. Questo livello è necessario per spiegare la varietà del comportamento umano, del pensiero come delle azioni " (Gardner, 1988: 52/53).

L'intuizione che sta "alla base del cognitivismo è che, nelle sue caratteristiche essenziali, l'intelligenza - compresa l'intelligenza umana - ricordi a tal punto un calcolo, che la cognizione possa in realtà essere definita come computo di rappresentazioni simboliche" (Varela, Thompson e Rosch, 1992: 64). L'argomento di fondo è costituito dall'intento di assegnare a desiderata, convincimenti e volontà dei soggetti delle proprietà di natura causale, ovvero stabilire che essi siano stati rappresentativi o intenzionali, innanzitutto, fisicamente possibili e, a loro volta, capaci di essere causa di comportamenti.

Due sono le accezioni del concetto di rappresentazione in campo cognitivista. Una è quella per cui la cognizione è dovuta ad una qualche specifica interpretazione o rappresentazione del mondo. In questo caso la rappresentazione è concettualizzata in quanto interpretazione. L'altra, invece, considera la spiegazione della rappresentazione grazie alla ipotesi del sistema che agisce basandosi sulle rappresentazioni interne.

La prima, per la quale tutto quello che può andare soggetto a interpretazione è attinente o pertinente a qualcos'altro, è l'accezione debole, in quanto non conduce ad una netta presa di posizione epistemologica o ontologica, abitualmente accettata e di valore semantico del tipo delle mappe che, per quanto a volte straordinariamente belle di per sé, rappresentano realtà altre.

La seconda è una concezione della rappresentazione molto più forte. In essa si assume che "il mondo sia prestabilito e che le sue caratteristiche possano essere specificate prima di una qualsiasi attività cognitiva. Allora, per spiegare il rapporto fra questa attività cognitiva e un mondo prestabilito, ipotizziamo l'esistenza di rappresentazioni mentali all'interno del sistema cognitivo" (Varela,

Thompson e Rosch, 1992: 166). Si perviene così alla delineazione teorica del cognitivismo. In essa la realtà è pre-esistente, il mondo è pre-stabilito. Il fenomeno cognitivo, sia pure solo in certa misura, appartiene ad essa. La conoscenza di questo mondo prestabilito è dovuta alla capacità di rappresentarne i caratteri di fondo ed alla capacità di azione grazie a queste rappresentazioni.

La nozione di rappresentazione racchiude un fenomeno complesso, un processo che da un lato riprende e dall'altro ricostruisce elementi esterni e autonomi che riscontra in un ambiente che ha caratteristiche prestabilite.

Più recentemente, nelle scienze cognitive, ci si è distaccati dall'idea che la rappresentazione costituisse l'intuizione di fondo e si è registrato, inoltre, un allontanamento dall'immagine dell'ambiente in quanto estrinseco e indipendente. Esso è stato posto sempre più sullo sfondo, ed al centro troviamo un'immagine di mente in quanto rete di relazioni. Questa non è dedita a trasformare degli input in output. Non fabbrica i pensieri allo stesso modo in cui "le fabbriche fanno automobili. La differenza è che il cervello usa *processi che modificano se stessi*, e che quindi non possono venir separati dai prodotti che essi producono. In particolare il cervello fabbrica ricordi che modificano il mondo in cui penseremo in seguito. *L'attività principale del cervello consiste nell'apportare modifiche a se stesso*" (Minski, 1989: 565, citato in Varela et al.) e non quella di dare luogo alle rappresentazioni del mondo predeterminato ed esterno. In altre parole, l'output dei processi attivati dal cervello coincide con i processi medesimi. Si tratta di processi che si richiudono su se medesimi e danno vita a reti che non vanno soggette a meccanismi eteronomi di controllo, ma che poggiano sulla propria capacità di auto-organizzarsi.

Siamo quindi giunti al tema della mente che non ha all'esterno di sé i suoi fondamenti. Non ci inoltreremo oltre su questo percorso se non per accennare che le direzioni su cui si avviano anche gli studiosi cognitivisti che danno importanza a questo tema sono o vincolate agli approfondimenti che vengono svolti sul piano filosofico e semantico dal pragmatismo (Rorty, 1979; Putnam, 1987), dal poststrutturalismo (Derrida, 1967; Foucault, 1966), dal postmoderno e dal pensiero debole (Lyotard 1979; Vattimo 1985) oppure spostano l'attenzione su

altre tradizioni, diverse da quelle occidentali, di riflessione filosofica. Varela, Thompson e Rosch si orientano in quest'ultima direzione e fanno riferimento a quella del Madhyamika. Ciò in quanto, osservano, diversamente da quella tradizione buddista, le concezioni contemporanee occidentali non hanno stabilito un collegamento o creato una via di mezzo tra la perdita di fondamento del sé e la perdita di fondamento del mondo e che anzi si assiste nella scienza cognitiva al processo di frammentazione del sé dovuta all'intento di essere scientificamente oggettiva; che nonostante l'interesse suscitato dall'interpretazionismo come critica profonda e penetrante dell'oggettivismo non è mai stata messa in dubbio la mente indipendente dagli oggetti ma che, al contrario, non è stato dubitato nemmeno della fondatezza di concetto e interpretazione; che l'assenza di fondamenti ha, nel pensiero contemporaneo occidentale, valenza negativa come se negasse esistenza e verità sia al mondo che all'esperienza.

#### 1.6. Frammentazione paradigmatica e nuove correnti di pensiero nella teoria organizzativa

Come ho sottolineato all'inizio, le analisi sociologiche, psicologiche, antropologiche ed economiche sulla vita organizzativa non si sono focalizzate sul pensare organizzativo. Anzi, al contrario, colpisce l'interesse recente raccolto attorno ad esso. Nella sua pur giovane storia, la letteratura organizzativa ha presentato molte facce, ma non è stato il cognitivismo quella principale.

Per potersene rendere conto è sufficiente scorrere gli impianti che sottendono quei lavori che affrontano con un certo respiro l'insieme delle teorie organizzative. Sono rassegne incentrate su distinzioni basate su nozioni diverse fra loro come quella di modello razionale, strutturale e interazionista (Gross, Etzioni, 1985), quella di prospettiva di sistema chiuso, aperto e naturale (Scott, 1992), quella di scuola (Airoldi, Nacamulli, 1979), articolata per schema concettuale interpretativo e normativo, campo di ricerca, metodo e protagonisti di essa, quella della questione industriale, burocratica e organizzativa

(Bonazzi, 1989). In nessuna di esse il pensare l'organizzazione ha, tanto per usare un eufemismo, una posizione di spicco.

Nè, d'altro canto, sarebbe possibile delineare, attraverso di esso, tracciati importanti delle teorie delle organizzazioni, tipo quello che, ad esempio, fa Silvia Gherardi quando propone di riflettere sulla complessità delle decisioni in contesti organizzativi attraverso una "interpretazione 'a tappe' dei contributi teorici che si sono via via affermati nel campo" (1993: 10). Attraverso di esse è possibile richiamare alla mente altre tematiche organizzative ad esse contemporanee quando non correlate e riconoscervi l'influenza degli studi e delle ricerche sulle decisioni organizzative.

La prima tappa è quella che va dalla concezione della razionalità assoluta, aprioristicamente stabilita, alla discussione di essa e alla accettazione dei limiti umani in essa. La seconda è quella durante la quale si individua la specificità della decisione entro vincoli e pluralità di interessi. La terza vede il muoversi dalla decisione come risultato verso la decisione come processo. Da questa, si giunge, poi, a ritenere indipendenti processi decisionali e risultati. Infine, si propone la decisione organizzativa non più per i risultati di cui è capace, ma nella sua importanza intrinseca.

Si è passati dunque, dibattendo nel corso di alcuni decenni sullo stesso tema organizzativo, a cambiare, sovvertendola, l'immagine della irrilevanza delle modalità attraverso cui si formano le decisioni nelle organizzazioni spostando l'attenzione dello studioso dal risultato della decisione al simbolismo di essa.

Tra gli anni settanta e gli anni ottanta anche negli assetti teorici alla base degli studi della vita organizzativa avvengono dei sovvertimenti. Mary Zey-Ferrel (1982) scrive che le critiche avanzate in quegli anni sono al riguardo della prospettiva strutturale sulle organizzazioni e che vengono sia da parte di coloro che si sono avvalsi dell'approccio strutturale quantitativo comparativo e della sua applicazione alla teoria delle contingenze, che dall'esterno di questa prospettiva dominante.

Le radici intellettuali di questa prospettiva riportano alla questione della razionalità e alle modalità in cui sono stati letti e appresi i lavori di Max Weber. Le analisi organizzative si incentrarono su caratteristiche e proprietà di aggregati invece che di

individui e di gruppi. Dimensioni delle organizzazioni, osservate in genere sulla base del numero degli addetti, relazioni fra gruppi operai e categorie impiegatizie, processi di centralizzazione, grado di formalizzazione della vita organizzativa sono alcuni dei fattori organizzativi correlati a elementi contestuali che attrassero l'attenzione degli studiosi e, soprattutto, dei sociologi dell'organizzazione. Ne derivarono modellistiche complesse e sempre più sofisticate, sottoposte a continue revisioni.

Le critiche hanno dato etichette specifiche alla prospettiva dominante a seconda degli obiettivi di esse. Per cui, questa prospettiva viene criticata in quanto paradigma dei fini (Georgiou, 1973), paradigma razionale (Benson, 1977), teorie prevalentemente razionali e funzionali (Meyer e Rowan, 1977), sociologia borghese delle organizzazioni (Goldman, Van Houten, 1977), analisi organizzativa convenzionale (Salaman, 1978), prospettiva strumentale (Perrow, 1972), tanto per citarne alcune.

Che cosa mettono in risalto? Che la prospettiva dominante fornisce una immagine troppo razionale delle organizzazioni, che si crea confusione tra efficienza e razionalità, che le persone nelle organizzazioni non agiscono sempre razionalmente, nè che vi è una razionalità unica, quella della organizzazione in senso astratto, e neppure quella dell'organizzazione specifica generalizzata spesso alle intere organizzazioni sulla base delle razionalità organizzative delle coalizioni che in esse dominano.

Non solo si argomenta la pluralità delle razionalità nelle organizzazioni, ma si fa presente da alcuni che non si possa parlare di fini organizzativi, e perchè sono le persone e non le organizzazioni ad avere motivazioni ed obiettivi, e perchè un gruppo non può determinarli e controllarli completamente, e perchè non tutti ne sono a conoscenza, non tutti sono disponibili a condividerli, non tutti li comprendono in maniera univoca.

Nelle organizzazioni gli attori sono diversi, sono numerosi, hanno aspirazioni, valori e interessi che rendono complessa, piena di sfaccettature, paradossale e continuamente negoziata la loro coesistenza e la loro cooperazione.

L'organizzazione, da entità certa e strumentale, volta a conseguire risultati, ridefinibili ma stabiliti, è diventata essa, in sé stessa, il problema da studiare. Sulla base di quale paradigma?

Nel decennio scorso non se ne è formato uno alternativo. Si sono affermati più approcci, più filoni di analisi organizzativa. Si è consolidata l'idea di una demarcazione che confina, da una parte, le analisi soft, quelle sulla mente, sui simboli, sulla costruzione collettiva e sociale della realtà organizzativa, e, dall'altra, le analisi hard, quelle sulle relazioni forti, quali i cambiamenti tecnologici o del mercato, o i grandi aggregati, come le popolazioni di organizzazioni. E' un'immagine che può agevolmente richiamare quella del computer, per analogia, però, non per metafora. La demarcazione tra analisi soft e analisi hard è, infatti, più netta di quanto non si creda, e gli scambi tra l'uno e l'altro versante - e non fazione - dell'analisi organizzativa, sovente limitati ai soli dati di sfondo, non hanno dato luogo a nuove concezioni della vita organizzativa.

Si è consolidata anche la distinzione tra un prima e un dopo la rottura paradigmatica. Che cosa emerge dopo? Vediamolo attraverso due tentativi di sistematizzazione, operati in contesti e secondo propositi assai differenti, uno ad opera di Stefano Zan per una raccolta di saggi relativa ai nuovi filoni di studio delle organizzazioni (1988), l'altro dovuto a Silvia Gherardi a commento conclusivo di una sua ricerca sulle micro-decisioni organizzative (1990).

Stefano Zan presenta sei filoni emergenti. Per primo, quello dell'analisi longitudinale, contraddistinto per l'interesse alla dimensione temporale, dalla storia delle organizzazioni al tempo organizzativo, dal ciclo di vita delle organizzazioni alla nozione di fase. Secondo viene l'analisi interorganizzativa, filone particolarmente innovativo e fertile, in cui l'oggetto di studio non è più costituito da una singola organizzazione bensì da un reticolo di organizzazioni e l'attenzione è rivolta all'insieme delle condizioni ambientali che la influenzano. Per terzo è proposta l'economia organizzativa, approccio assai promettente e completamente alternativo che, nato in ambito economico con lo studio dei costi di transazione e della loro minimizzazione, ha fatto saltare molte concezioni tradizionali definendo organizzazione ogni forma stabile di transazione, quali il mercato, il clan e la gerarchia. Quarto filone è quello della cultura e

dell'apprendimento organizzativo, suddiviso sulla base di tre concezioni diverse della nozione di cultura, ossia quella per cui la cultura è variabile indipendente dell'organizzazione, quella per cui l'organizzazione viene vista come cultura, e quella della stretta connessione tra cultura e concetto di apprendimento organizzativo centrato sulla teoria dell'azione. Viene quindi il filone delle decisioni, che pur essendo certamente classico invece che nuovo, è stato capace di revisioni critiche innovative dei propri assunti di fondo. L'ultimo è un approccio non ancora definito, quello delle logiche d'azione organizzativa.

Silvia Gherardi presenta sette metodi di analisi emergenti dopo la crisi paradigmatica: apprendimento organizzativo, interazionismo interpretazionista, analisi longitudinale e storie di vita, approccio culturale e simbolismo organizzativo, l'approccio cognitivo, quello semiotico e quello drammaturgico.

Tra le due sistematizzazioni vi sono comunanze, intrecci, ma non l'illustrazione di un unico processo. Quella di Zan è più ampia, maggiormente rivolta all'intero corpo degli studi sulle organizzazioni. Quella di Gherardi osserva più da vicino approcci che si potrebbe, in maniera del tutto arbitraria, ritenere impliciti nei due filoni trattati da Zan, quello dell'analisi longitudinale e, per lo più, quello della cultura. Certo è che, ad esempio, Gherardi, a chiusura di un volume sulle decisioni, non presenta un filone di studio 'decisioni e ambiguità' come fa Zan. Il filone esiste o non esiste? Sono interrogativi che pongo in maniera del tutto pretestuosa per insistere sul fatto che pluralità e diversità non significhi semplicemente un maggior novero di approcci che si sono legittimati a seguito della crisi del paradigma razionale e che, al contrario, rimangono aperte le questioni definitorie di ciascun frammento. Detto in altre parole, non solo siamo ben lontani dalla definizione di un paradigma alternativo poichè "non la competizione per un nuovo paradigma, ma l'accettazione della frammentarietà come ricchezza" (Gherardi, 1990: 273) è la sfida al paradigma dominante razionalistico e positivista, ma, al tempo stesso, i caratteri distintivi che definiscono i vari frammenti non sono sufficienti a darci le tessere da giustapporre per la composizione di un presunto mosaico della letteratura organizzativa post-paradigmatica.

Nelle due sistematizzazioni, il cognitivismo è manifestamente presente come metodo di analisi emergente solo in quella di Gherardi. Nuovamente, questo modo di conoscere la vita organizzativa non è al centro delle dinamiche che contrassegnano percorsi e modificazioni dello studio e della ricerca in contesti organizzativi. Anche quand'anche considerassimo i saggi raccolti da Linda Smircich, Marta Calàs e Gareth Morgan nel numero speciale che la rivista statunitense *Academy of Management Review* ha dedicato alle nuove correnti intellettuali nella teoria delle organizzazioni (1992), il cognitivismo non ha uno spazio proprio. Ciò induce ad alcune considerazioni più generali.

La prima è che il cognitivismo organizzativista abbia contribuito in maniera influente sulla rottura paradigmatica avvenuta negli studi organizzativi per via dei lavori fondativi di Cyert e March e di Karl Weick negli anni sessanta. Secondo è che stia oggi beneficiando del fatto che questa cesura negli studi organizzativi è stata caratterizzata dalla radicale opera svolta dallo studio delle culture organizzative e delle simbologie della vita organizzativa (Strati, 1993). Terzo è che, stante questo contesto, possa usufruire, con conseguente utilità e limite, delle ambiguità e delle ambivalenze insite nel fatto di avere a proprio fondamento un argomento non solo generalmente ma anche genericamente accettabile, quello per cui alle persone accade di pensare quando sono impegnate in compiti organizzativi.

Per mettere ulteriormente in risalto le specificità del cognitivismo organizzativista, conviene, allora, ritornare sulla sistematizzazione dei metodi di analisi emergenti di Silvia Gherardi (1990) e vedere alcune delle caratteristiche che distinguono il cognitivismo nelle organizzazioni sia dal filone dell'apprendimento organizzativo che dall'approccio culturale e del simbolismo organizzativo.

Nel caso dell'apprendimento organizzativo, la strategia conoscitiva degli studiosi è quella di identificare il processo grazie al quale un sistema di cooperazione sviluppa le teorie di azione che possiede, modifica le suddette teorie lungo un arco temporale apprendendo a correggere l'azione, genera nuove teorie-in-uso.

Soggetti dell'azione organizzativa sono, nel caso del cognitivismo, la gente, le persone; nel caso dell'apprendimento organizzativo sono i sistemi cooperativi. Nel primo caso, la domanda prima è come la gente pensi, come strutturi l'esperienza in conoscenza; nel secondo è come il sistema cooperativo sviluppi le proprie teorie di azione. Ancora, nel primo caso, la domanda è quella di come la gente utilizzi l'esperienza strutturata in conoscenza per organizzare sé e gli altri; nel secondo è come il sistema cooperativo modifichi le proprie teorie, impari a correggere l'azione, generi nuove teorie. Infine, mentre nel primo caso sono messi in risalto stati differenti dell'esperienza organizzativa, nel secondo è il processo che interessa il ricercatore.

Che cosa si studia, allora, della vita organizzativa? Nel primo caso, gli schemi cognitivi grazie ai quali le persone rappresentano il sé, gli altri, gli accadimenti e i contesti. Nel secondo, le teorie in uso. Esse vengono studiate ad un dato momento e ristudiate in un secondo momento, per individuare il processo con cui esse vengano sviluppate dal sistema di cooperazione. Ciò comporta l'osservazioni di processi di 'double loop learning', poichè il fuoco dell'analisi non è sulla individuazione e sulla correzione delle limitazioni organizzative, nè sulla soluzione dei problemi dell'organizzazione, bensì sul come ciò comporti la ridefinizione di assunti e di norme. Nel primo caso, invece, è come l'azione nella vita delle organizzazioni sia basata sul pensare.

Gli ambiti conoscitivi sia del filone del cognitivismo che di quello dell'apprendimento, se visti più da vicino, solo apparentemente sono simili. Questo si verifica anche a proposito dell'approccio culturale e del simbolismo organizzativo, pur se si riscontrano, nella letteratura, complicità confusive. In quest'ultimo approccio, gli studiosi si preoccupano di conoscere le relazioni simboliche attraverso cui, intenzionalmente, collettivi in quanto tali, e non in quanto aggregati di individui o gruppi, collettivi anche grandi, costruiscono la realtà delle organizzazioni. "La cultura organizzativa è fatta di simbologie, credenze e modelli di azione appresi, prodotti e ricreati dalla gente che dedica energia e lavoro alla vita dell'organizzazione", e la riflessione e la ricerca del "carattere autentico del collettivo in

esame è rivolta alla sua totalità in molti studi" (Strati, 1993: pp. XI e XVIII).

Questo viene a toccare uno dei motivi di insoddisfazione degli studiosi che abbracciano l'ipotesi cognitivista. Si tratta del fatto che studi e riflessioni restino, nei fatti, circoscritti al livello dell'individuo nelle organizzazioni. La questione chiave è fino a che punto il collettivo differisce dalla somma degli individui. La gran parte delle ricerche empiriche condotte ad un livello superiore di analisi rispetto a quello individuale è basata su misurazioni condotte al livello dell'individuo. In che misura il totale è diverso dalla somma delle parti? E' controverso il fatto di attribuire fenomeni cognitivi di natura individuale ad altri livelli organizzativi. Va soggetta a valutazioni contrastanti l'abitudine di aggregare mappe cognitive individuali e poi affermare che con questo metodo si rappresentino fenomeni cognitivi organizzativi. Misurazione di tipo aggregato e misurazione di tipo globale hanno, infatti, diversa natura e differenti procedure operative. Occorre quindi operare una scelta e non una commistione tra i distinti tipi di fenomeni organizzativi?

La risposta più autorevole che viene dagli studiosi cognitivisti è quella, mi pare, di Michel Bougon (1992), per le implicazioni che ha sul piano delle conoscenze della vita organizzativa. Il problema che pone è quello delle mappe cognitive collettive, domandandosi fino a che punto si possa continuare a non distinguere tra la aggregazione di mappe individuali grazie alle operazioni di fusione e sovrapposizione e le mappe cognitive congregate in cui, al contrario, le connessioni tra gli individui sono minimali, le mappe cognitive rimangono essenzialmente separate, intatte, idiosincratice e correlate solamente ed esclusivamente dalle variabili tratteggiate dalla mappa del sistema sociale. Le implicazioni che seguono sul piano teorico sono importanti e, in più, illustrano ulteriormente le distinzioni tra il cognitivismo e l'approccio culturale e simbolico nello studio delle organizzazioni. La congregazione degli individui in un sistema sociale, afferma Bougon non avviene, come è spesso assunto soprattutto nell'approccio culturale e simbolico (Alvesson, Berg, 1992; Pfeffer, 1981; Smircich, 1983), grazie alla condivisione dei significati in quanto, il più delle volte, il significato degli elementi di congregazione - le etichette -, rimane privato e idiosincratice per ciascun partecipante. Gli elementi

che tengono insieme l'organizzazione sono, dunque, quelli più criptici e il cemento dell'organizzazione è l'ambiguità.

Torna il tema del libro *Organizing* di Karl Weick (1993: 362/6), sia nella versione della prima edizione del 1969, stimolata dal lavoro di Michael Cohen e James March, che in quella della seconda edizione del 1979 dove i concetti di mappa causale e di selezione, ritenzione ed attivazione sono ulteriormente approfonditi. Si tratta nuovamente, cioè, del come affrontare l'ambiguità, di come studiarla, di come trarne un senso. Perché le persone presumono in misura eccessiva che gli altri siano d'accordo con loro.

## 2. COGNITIVE MAPPING E CULTURA ORGANIZZATIVA

*Silvia Gherardi*

Con un pizzico di ironia potremmo incominciare a riflettere sulle mappe cognitive tramite l'affermazione che la prima e fondamentale etichetta criptica presso la comunità di studiosi che si occupa di questo tema è proprio la "mappa cognitiva". E' essa forma o contenuto, rappresentazione grafica o pensieri pensati, è mezzo o fine? Entro questa ambiguità sguazza una comunità di studiosi, accomunati da prassi non molto dissimili, che produce conoscenza su di un oggetto comune grazie all'equivocità della loro comunicazione.

Una mappa cognitiva è "una rappresentazione grafica di un insieme di rappresentazioni discorsive che sono state fatte da un certo soggetto a proposito di un certo oggetto nel contesto di una particolare interazione". Noi condividiamo questa essenziale definizione di Cossette e Audet (1992), ma facciamo notare che la distinzione fra rappresentazione e contenuto da questa evocato è tutt'altro che chiara in letteratura e specialmente in Axelrod (1976), Bougon et al. (1977), Weick e Bougon (1986).

Una mappa cognitiva è il prodotto artigianale di ricercatori che manualmente o con l'ausilio di uno dei software a disposizione, disegnano, secondo criteri estetici ispirati al razionalismo, il discorso orale o scritto di un soggetto, ma questo non implica che la mappa sia nella mente del soggetto, e se anche vi fosse, noi non abbiamo modo di verificarlo. Ciò che è nella mappa non è ciò che il nostro interlocutore pensa, ma più verosimilmente è ciò che dice di pensare o crede di pensare o pensa di pensare nel momento che sta parlando con il ricercatore o che si sta rivolgendo, oralmente o per iscritto, ad una qualche audience (a chi, contro di chi, per quale scopo e con quali omissioni e criteri di selezione?).

La questione è sicuramente intrigante ed intricata perché chiama in causa interessi scientifici molto diversi, da quelli che si concentrano attorno alla biologia, all'intelligenza artificiale, ai linguisti, alla simbolizzazione tramite discorsi o rappresentazioni. Non

stupisce quindi la babele di linguaggi e di interessi della conoscenza che convengono su uno dei problemi filosofici più appassionanti: la scoperta della mente (Rorty, 1979).

Non entreremmo naturalmente in queste questioni, ma più modestamente ritorniamo alla nostra definizione iniziale per portare alle sue logiche conclusioni quanto questa implicitamente presuppone.

In primo luogo si presuppone una idea di costruzione: abbiamo detto che sono i ricercatori a produrre le mappe, spesso sono gli stessi ricercatori a costruire l'oggetto che viene proposto quale fulcro del discorso del soggetto, ma questi a sua volta costituirà il suo oggetto di discorso ed entrambi poi costruiranno la loro reciproca interazione.

In secondo luogo si presuppone una idea di contestualità: la situazione interlocutoria è creata nell'interazione, ma è a sua volta contenuta entro un contesto più ampio come ad esempio quello in cui i "dati" sono raccolti o il momento storico che ingloba la situazione.

In terzo luogo si presuppone un medium quale il linguaggio: ogni discorso viene costruito utilizzando fenomeni linguistici, secondo una struttura logico-discorsiva ed una temporalità lineare. Il linguaggio non descrive una realtà oggettiva alla quale esso corrisponde, ma organizza un discorso sulla verità in modo parziale e partigiano. A loro volta i ricercatori sono coinvolti nella stessa produzione semiotica: un processo di trasformazione ha luogo tra il pensare del soggetto prima dell'incontro con i ricercatori, il pensare del soggetto nel processo di esternalizzazione del suo pensiero per quella situazione sociale, il suo pensare dopo l'incontro e l'intervento dei ricercatori per rappresentare il discorso del soggetto, nonché le successive trasformazioni nell'incontro fra soggetto e rappresentazioni del suo pensiero.

Tra "pensiero" da una parte e "realtà" dell'altra vi è una ponderosa e sofisticata mole di produzione simbolica e di forme discorsive sull'oggetto e per le audiences: nella rete delle mappe cognitive restano impigliati i discorsi più che i pensieri.

Non ci stupiremmo quindi se nei prossimi anni vedremo apparire con maggior frequenza nelle maggiori riviste di studi organizzativi articoli sulla retorica delle organizzazioni, le storie che vi si raccontano, la costruzione discorsiva dell'ambiente o la

decostruzione degli artefatti organizzativi: non si tratta più di folclore, ma di attenzione alla forza degli atti linguistici.

Di conseguenza anche i confini fra parlare e fare sono più ambigui: si fa parlando, prima si parla e poi si scopre quello che si pensa, nell'azione vengono scoperte le intenzioni e via dicendo. Questo pone non pochi interrogativi ai ricercatori i quali in grande maggioranza si sono rivolti alle mappe cognitive con il segreto intento di capire proprio questo legame elusivo fra l'azione ed i principi che l'informano.

Secondo questo interesse della conoscenza le mappe cognitive sono un mezzo e non un fine, secondo altri interessi le mappe costituiscono esse stesse un fine. In altre parole è valida tanto la raccomandazione a tenere a mente che la mappa non è il territorio, quando a rispettare la comunità dei cartografi o ad essere indulgenti con l'esibizione di illeggibili schemi pieni di numeri per impressionare il pubblico o legittimare un articolo.

Nel paragrafo che segue illustrerò la mia esperienza personale nell'uso del cognitive mapping come strumento analitico nel corso di una ricerca (Gherardi 1990) nella quale ero interessata a studiare la gestione della discrezionalità operativa presso comunità occupazionali operaie ed impiegatizie. Preferisco dare al lettore il contesto completo della ricerca e riferire le mie valutazioni e scelte metodologiche in prima persona per evitare i toni prescrittivi che inevitabilmente si associano alle riflessioni "sul come fare". Premetto anche che il mio incontro con il cognitive mapping risale indietro nel tempo, nel 1986, quando ne feci una prima applicazione manuale, ma che a tutt'oggi sono ancora convinta, avendo anche provato altre metodologie e confrontando l'esperienza di altri ricercatori, che esso costituisca un utile strumento analitico per il ricercatore ed uno strumento valido per la consulenza quando l'obiettivo è costituito dal sollecitare il cambiamento o l'apprendimento. Mantengo invece delle serie riserve se lo si pensa come metodologia per "scoprire" ciò che è nella mente delle persone o in una mente di menti come una organizzazione.

## 2.1. Il cognitive mapping come mezzo per comprendere

L'esperienza più consolidata, attraverso la consulenza organizzativa ed i modelli per il sostegno nella presa di decisioni, fa capo all'Università di Bath (Eden, Jones e D.Sims 1979; 1983; Jones 1985) ed affonda le sue radici teoriche nel lavoro di Kelly (1955) sul *personal construct*. Sue Jones (1985) adopera il termine *cognitive mapping* per indicare il metodo di rappresentazione diagrammatica delle credenze e delle teorie che il soggetto impiega per descrivere al ricercatore (oltre che a se stesso) aspetti specifici del suo mondo.

L'origine di mappe cognitive collettive risiede da un lato nella compresenza di concetti simili in più mappe individuali e dall'altro lato in un processo di negoziazione implicita (infatti le mappe causali vengono ad essere coordinate anche in presenza di una ridotta comprensione condivisa dalla mappa stessa). E' quanto Weick (1979) definisce doppia interazione. Una doppia interazione è una condizione base per la nascita di una struttura collettiva nella quale più mappe vengono coordinate. Affinché tale condizione si verifichi è necessario: una situazione in cui A voglia una cosa (X) che B è in grado di soddisfare; l'oggetto di A deve venire identificato o creato; A deve dare o creare qualcosa (Y) che abbia valore per B da dare in cambio. Nella doppia iterazione ciò che viene negoziato sono i concetti e le relazioni fra di essi.

In campo organizzativo (Hall 1984) l'operazionalizzazione del concetto di interazione e doppia interazione si è dimostrata utile per la descrizione, a livello di mappe cognitive, dell'interdipendenza fra le varie parti dell'organizzazione: gli obiettivi specifici di un dipartimento costituiscono variabili politiche per altri dipartimenti ed il conflitto inter-organizzativo può essere compreso, oltre che in termini di potere, anche in termini di coordinamento e di conflitto fra mappe cognitive.

Vi sono varie metodologie di costruzione delle mappe cognitive che servono a diversi obiettivi di ricerca (oltreché di gusto personale del ricercatore): Hall (1984) definisce il suo metodo *assemblage* ed il suo oggetto di ricerca sono cinque dipartimenti organizzativi; Eden, Jones e D. Sims (1979; 1983) definiscono il loro

*composite cause map* in quanto partono dalle mappe individuali per sottoporle alla validazione del gruppo e giungere a costruire una mappa collettiva che rappresenti per il gruppo come esso pensa, percepisce e si autodefinisce ed infatti il loro ambito di ricerca è quello delle decisioni collettive; Bougon, Weick e Binkhorst (1977) si affidano alla *average map* cioè alla media algebrica delle relazioni presenti e della direzione delle relazioni ed il loro obiettivo di ricerca è costituito dalla validazione consensuale dei legami causali (si ricordi che essi studiavano i musicisti di una orchestra, cioè un tipo di lavoro che si basa prevalentemente sul coordinamento tacito di contributi individuali di natura estetica).

In lavori più recenti Bougon (1992) introduce un ulteriore concetto - la *congregate map* - che è molto rilevante per tutti coloro che utilizzano le mappe con un approccio culturale. A differenza dei metodi precedenti, detti *aggregate map* perché risultavano dalla sovrapposizione di più mappe individuali, la *congregate map* è costituita soltanto ed esclusivamente da quelle etichette che derivano dalla mappa del sistema sociale, con il risultato di avere mappe con la presenza di un numero minimo di etichette nell'ipotesi minimalista che siano necessari pochi legami per partecipare alla costruzione sociale della realtà. Ciò che viene posto in discussione è l'ipotesi che i sistemi sociali siano costituiti dalla condivisione dei significati, valori, ecc. e che la cultura sia data dal "cuore" di questo sistema di condivisioni.

Come si intuisce da questa brevissima introduzione due sono i nodi teorici e metodologici cruciali: come si raccolgono i "dati" inizialmente e come dal livello individuale si passa al livello collettivo.

Per mettere a confronto metodologie diverse fra loro ed a loro volta diverse dalla più abituale intervista più o meno strutturata che è stata usata nei lavori ai quali si è fatto finora riferimento, merita analizzare da una parte i lavori di Lanzara (1993) e dall'altra quello di Pipan (1989).

Il primo per raccogliere i dati utilizza una pluralità di tecniche, come l'osservazione partecipante, colloqui individuali e collettivi, sessioni di feed-back e altre fonti di conoscenza della situazione



organizzativa ed il suo intento è la ricostruzione- che opera il ricercatore- dei *frames* per l'azione cioè di quei sistemi di inferenze pratiche nella forma di " se... allora..." che " contengono al tempo stesso una diagnosi della situazione ed una prognosi su ciò che è necessario o desiderabile fare" (Lanzara, 1993:201).

La seconda utilizza direttamente l'analisi di ciò che le persone dicono e di come collocano se stessi in relazione all'Altro. A tal fine riprende una metodologia consolidata in un ambito psicologico come quella del *repertory grid* che recentemente è stata ripresa anche da Brown (1992) e per la quale esiste oggi il software Flexigrid. In questo secondo caso l'intento del ricercatore anzichè vertere sul polo dell'azione è orientato a capire il sistema delle rappresentazioni che hanno condotto ad una particolare azione.

Il mio lavoro sulle micro-decisioni può rappresentare un interesse della conoscenza che si situa in modo intermedio fra quanti sono interessati prevalentemente al polo "come pensano le persone nelle organizzazioni" e quanti sono più orientati al polo "come si genera l'azione".

Infatti il mio intento era di ricostruire quell'insieme di permesse decisionali che potesse essere definito come la cultura di una comunità occupazionale e come per mezzo dei processi di negoziazione dei significati quei lavoratori agissero collettivamente.

La raccolta dei dati fu contestuale ad una ricerca-intervento che mi rese familiare ai soggetti intervistati nel corso di un paio di anni.<sup>1</sup> Il presupposto della reciproca conoscenza fra ricercatore ed intervistati e della conoscenza delle tecniche del lavoro è fondamentale per il tipo di intervista effettuato. Infatti, riprendendo e modificando la tecnica del sosia di Oddone, Re e Briante (1977) l'intervistato veniva istruito a dare indicazioni all'intervistatore (suo

---

<sup>1</sup> Mi riferisco ad un paio di ricerche condotte all'interno del Dipartimento del Lavoro che hanno coinvolto per più anni un ampio gruppo di ricerca coordinato dal prof. Attilio Masiero (Masiero, 1983; Di Pasquale, Gherardi e Masiero, 1983). Successivamente ho continuato da sola l'elaborazione dei dati in chiave di analisi qualitativa della microdecisionalità (Gherardi, 1990). Al gruppo iniziale debbo lo stimolo per le riflessioni poi approfondite e tale gruppo ha poi continuato ad essere un riferimento intellettuale costante.

sosia) sul come comportarsi l'indomani mattina quando sarebbe andato a lavorare al suo posto e nessuno avrebbe dovuto accorgersi della sostituzione. L'intervistatore, assicuratosi della comprensione delle istruzioni e della finalità dell'intervista, non interveniva durante l'intervista, ma solo riprendeva la parola quando l'intervistato mostrava di aver finito o di essere a disagio nel concludere e chiedeva una ricapitolizzazione di quanto detto sotto forma di un decalogo di regole di condotta per essere rassicurato della comprensione delle consegne.

E' a questo punto, sui trascritti delle interviste condotte a quasi tutti i componenti di una comunità occupazionale, che ho utilizzato il *cognitive mapping* per: a) potermi rappresentare ciascuna intervista nella sua totalità, b) per avere un controllo sulla sistematicità dell'uso del linguaggio nell'esprimere un concetto, c) per rimanere fedele ai concetti di primo ordine espressi dell'intervistato e d) per controllare il mio processo di costruzione di concetti di secondo ordine (Van Maanen, 1979).

La rappresentazione grafica dei concetti utilizzati dagli intervistati è il primo passo che consente all'intervistatore di rendere espliciti, di esplorare e di lavorare con i concetti che l'intervistato impiega per rapportarsi al problema in questione. Successivamente anche i soggetti analizzati (nei rispettivi gruppi occupazionali) sono stati chiamati a lavorare sulla rappresentazione dei loro sistemi di pensiero, in modo da rendere tale rappresentazione uno strumento interattivo di ricerca.

Il *cognitive mapping* è un sistema molto semplice<sup>2</sup> per rappresentare i due principali elementi di cui si compone una mappa cognitiva:

---

<sup>2</sup> Esiste anche un programma per calcolatore, chiamato "cope", dal verbo iglese "to cope with", cioè far fronte, mettersi in relazione con, messo a punto in via sperimentale dall'Università di Bath. Desidero ringraziare Rob Paton della Open University per avermelo fornito, per averne sperimentato l'applicazione al lavoro di gruppo su un comune progetto di ricerca e per averne discusso pregi e limiti. Recentemente Eden ha ulteriormente sviluppato il software.

Nel lavoro presente mi sono limitata ad una applicazione manuale del metodo in quanto ho applicato il *cognitive mapping* ai trascritti delle interviste per

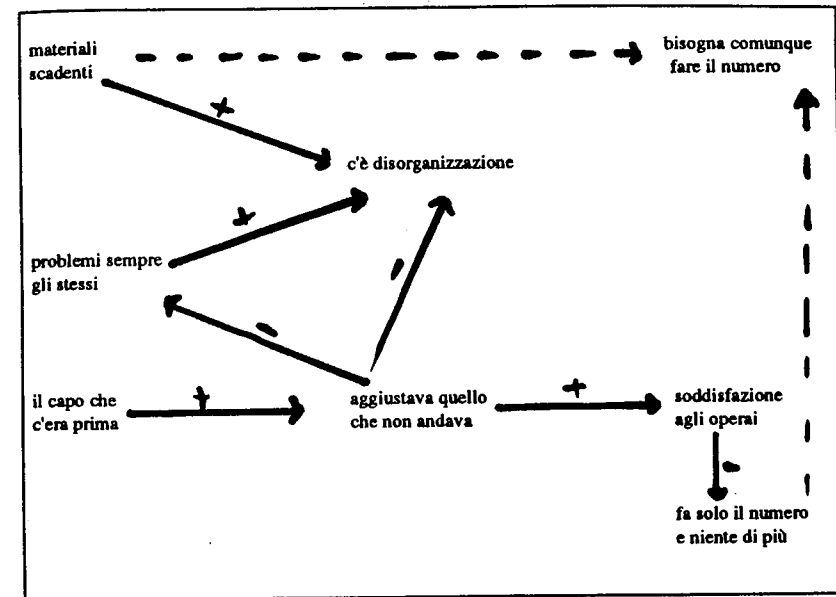
- i concetti impiegati in forma di descrizione di entità astratte o concrete dalla persona che considera una data situazione;

- le credenze o le teorie sulle relazioni che li collegano.

Una freccia indica la relazione denotativa fra un concetto e l'altro (X porta a Y, oppure X è spiegato da Y), mentre una linea semplice rappresenta un legame non causale.

Ad esempio il brano seguente potrebbe essere rappresentato nella forma del cognitive mapping come alla figura 1.

"Qui s' impara a bestemiare perchè c'è disorganizzazione, i materiali sono scadenti, i problemi sono sempre gli stessi e bisogna comunque fare il numero. Il capo area che c' era prima riusciva ad aggiustare quello che non andava e dava soddisfazione agli operai. Se uno non ha soddisfazione allora per dispetto non fa niente, fa solo il numero e niente di più".



**Legenda**

- X  $\xrightarrow{+}$  Y    X conduce a Y
- X  $\xrightarrow{-}$  Y    X conduce al contrario di Y

Figura 1. Esempio di mappa causale.

Una notazione meritano anche i segni di + o - usati in senso dicotomico da Axelrod (1976) ed intesi da Weick e Bougon (1986) come + e -, per designare il carattere curvilineo dell' esperienza umana, cioè: una certa quantità di X è bene (+), ma un ammontare eccessivo di X produce l' esatto contrario (-). Si pensi ad esempio allo stress.

L' esempio riportato rappresenta una mappa cognitiva di tipo particolare in quanto si tratta di una mappa causale, la quale comprende relazioni di causa ed effetto.

In una mappa cognitiva gli elementi di base sono costituiti dalle categorie e dagli schemi.

rappresentarle in forma semplificata e poter considerare come unità di analisi la singola intervista.

La categoria è una struttura mentale che organizza il sapere in modo sistematico e secondo stereotipi, ad esempio l'atto di etichettare un lavoratore come scansafatiche, comporta l'inserire la persona ed i comportamenti ad essa associati entro una categoria che organizza un insieme di informazioni pertinenti e che a sua volta predispone il soggetto ad agire in conformità ad essa, cioè trattando la persona in questione come uno scansafatiche.

Lo schema, a sua volta, organizza un insieme di categorie in forma di network di pensieri coerenti che influisce sul modo in cui vengono percepite le informazioni dall'esterno, sul modo in cui vengono ricordate e sul modo in cui si traggono inferenze sulla base di dette informazioni. Gli schemi cioè sono basilari per convertire le informazioni, gli eventi e le azioni in significati.

Per gli scopi che mi ero proposta con la ricerca ho proceduto ad utilizzare diversamente le categorie e gli schemi: con le prime ho costruito uno schedario che successivamente ho analizzato secondo i principi della *grounded theory* (Glaser e Strauss, 1967), con le seconde ho proceduto nel modo che segue, ricercando i quattro tipi di schemi cognitivi (Lord e Foti 1986) che verranno successivamente descritti:

- a) lo schema del self;
- b) lo schema della persona;
- c) lo schema dell'evento;
- d) lo schema della persona nella situazione.

a) Lo schema del self si compone di generalizzazioni circa il posto del self nel mondo circostante e circa le caratteristiche distintive che esso possiede e che derivano dall'esperienza precedente o dall'immagine del self che il soggetto vuole dare. Il soggetto può avere schemi del self più o meno sviluppati a seconda delle caratteristiche che per lui sono importanti. Ad esempio le istruzioni al sosia degli uffici tecnici mostrano una notevole chiarezza di articolazioni della dimensione "indipendenza": ciò significa che gli impiegati per i quali tale dimensione è importante, hanno accumulato una considerevole conoscenza di sé (schemi di self) in relazione a questa categoria, che sono in grado di riconoscerla con maggior prontezza nelle situazioni

sociali che si presentano, che la riconoscono con maggior facilità e che la utilizzano per valutare sé, gli altri e le situazioni a venire. Ciò implica anche che la valenza emotiva legata all'autonomia sia elevata.

b) Lo schema della persona, intesa qui come *dramatis persona*, cioè schemi cognitivi che consentono di incasellare l'individuo entro uno stereotipo (gruppo o tipo) di valenza più generale. Gli schemi di persona vengono impiegati dal soggetto per gestire economicamente (anche se non accuratamente) un insieme di conoscenze circa gli attributi ed i comportamenti di certi tipi di individui. In ciascun gruppo occupazionale abbiamo riscontrato schemi di persona relativi a "quelli che.." cioè a tipi di persone che, generalmente, si differenziano dal genere cui appartengono i soggetti.

L'esempio seguente illustra nella colonna a destra lo schema di persona ed in quella a sinistra lo schema del self:

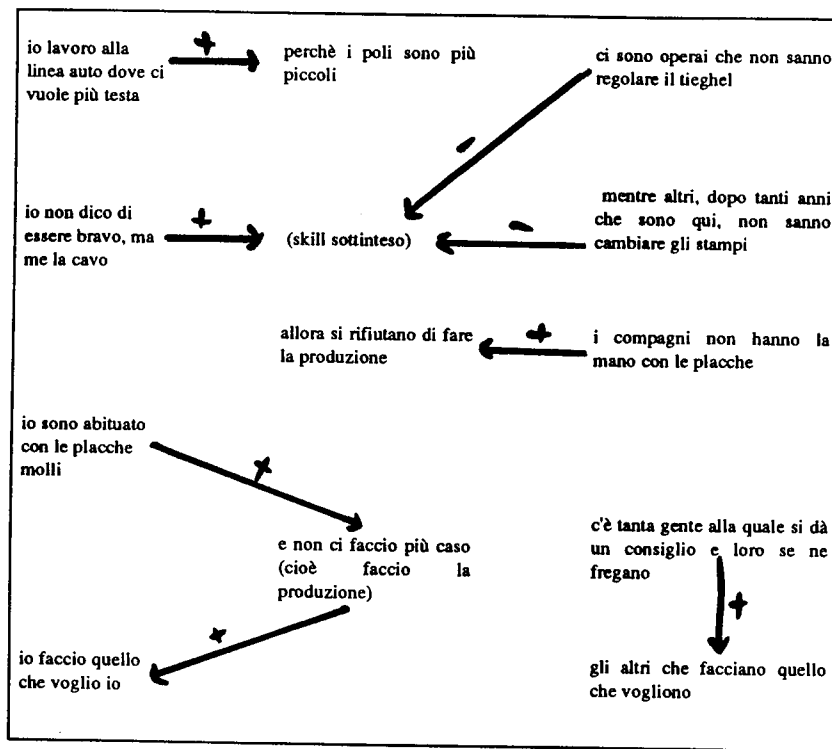


Figura 2. Schema del self e schema di persona.

In termini stereotipici, lo schema del self corrisponde al Signor Rossi che ritiene di essere una persona che ha cervello, abilità, esperienza e che è capace di fare la produzione; sappiamo che il Signor Rossi appartiene alla categoria di persone che, culturalmente egemoni nel reparto, intensificano il ritmo per poter avere "l'ora di libero", che simboleggia la supremazia operaia sulla produzione, mentre "gli altri" vengono dipinti come persone poco abili e potremmo dire "menefreghisti" e sappiamo che appartengono allo schema di persona di "quelli che vanno piano".

c) Lo schema dell'evento, che si compone di quell'insieme di elementi cognitivi che consentono di identificare una situazione secondo categorie note cioè di attribuire significato agli accadimenti e che forniscono una guida all'azione in quelle circostanze. Essere al lavoro è un tipo di schema di evento molto generale, andare ad una riunione con i caporeparti è uno schema più circostanziato, esclamare "è uno sciopero, ma è tutta una commedia", è uno schema di evento che comunica a sua volta sullo schema di evento. Gli schemi di eventi

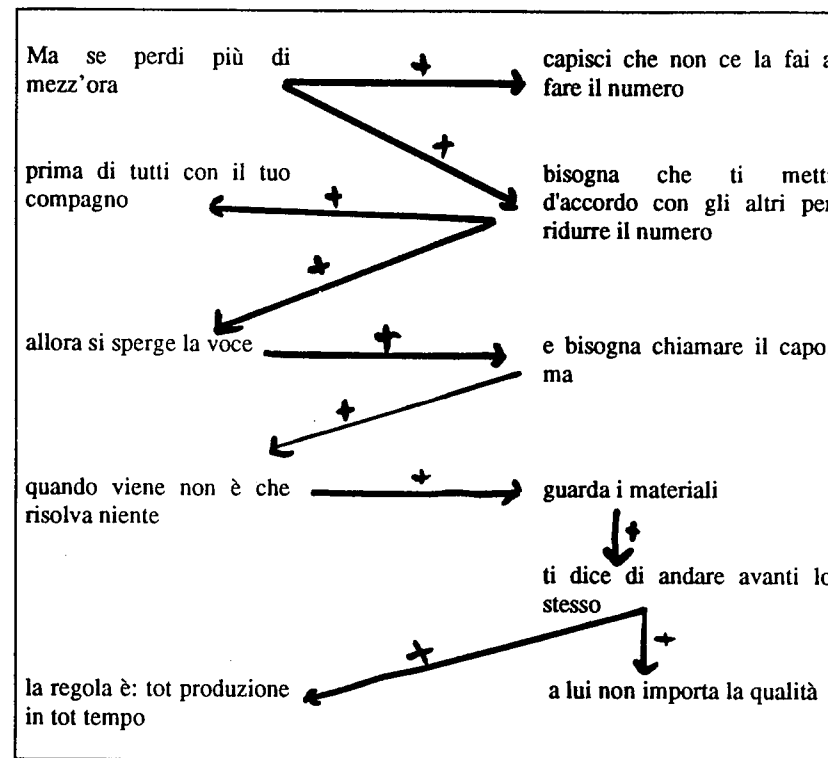


Figura 3. Schema di evento.

facilitano il ritenere nella memoria una serie di comportamenti appropriati ai vari tipi di eventi, ordinandoli in piani d'azione, sequenze temporali e modalità razionali. Uno schema di evento sul quale le istruzioni al sosia sono state particolarmente dettagliate è rappresentabile come in figura 3.

La parte destra dello schermo contiene le indicazioni operative per i comportamenti che vengono messi in atto a partire dal riconoscimento della situazione e la parte sinistra contiene gli elementi connotativi della situazione.

d) Lo schema della persona nella situazione. Vi è infine un ultimo tipo di schema che descrive contemporaneamente il comportamento (e le attitudini) della persona in una situazione-tipo. Si tratta del tipo di schema più ricco ed articolato in quanto congiunge gli elementi dei due schemi precedenti e facilita l'individuazione di quegli elementi che possono essere incongruenti dissonanti nella situazione data o per il tipo di persona in questione (Figura 4).

I quattro tipi di schemi che sono stati illustrati, costituiscono gli elementi analitici di una mappa cognitiva; ciascun tipo di schema ha effetti simili sul modo di percepire le informazioni, di attribuire attenzione selettiva a quegli elementi che sono congruenti con quelli già contenuti nello schema e viceversa scartare gli elementi dissonanti, di ritenere nella memoria repertori di azioni già sperimentate con successo e di riempire le informazioni mancanti con analogie ed eventi o persone stereotipiche.

In sintesi si può concludere che le mappe cognitive costituiscono la bussola che consente di decifrare la situazione e di agire a seconda dei significati ad essa attribuiti. Si tratta di processi tendenti a ridurre l'ambiguità e l'incertezza in quanto stabiliscono relazioni fra una categoria e l'altra e quindi impongono una struttura ad una situazione vaga, cioè in un flusso indistinto di eventi portano ad individuare delle linee di ordine.

Abbiamo visto come nelle mappe cognitive pensiero ed azione, anticipata in forma figurata nei suoi principi organizzativi, siano strettamente interrelati. E dunque come si vengono a formare delle mappe cognitive collettive ed attraverso quali processi una mappa cognitiva struttura l'azione concertata e collettiva?

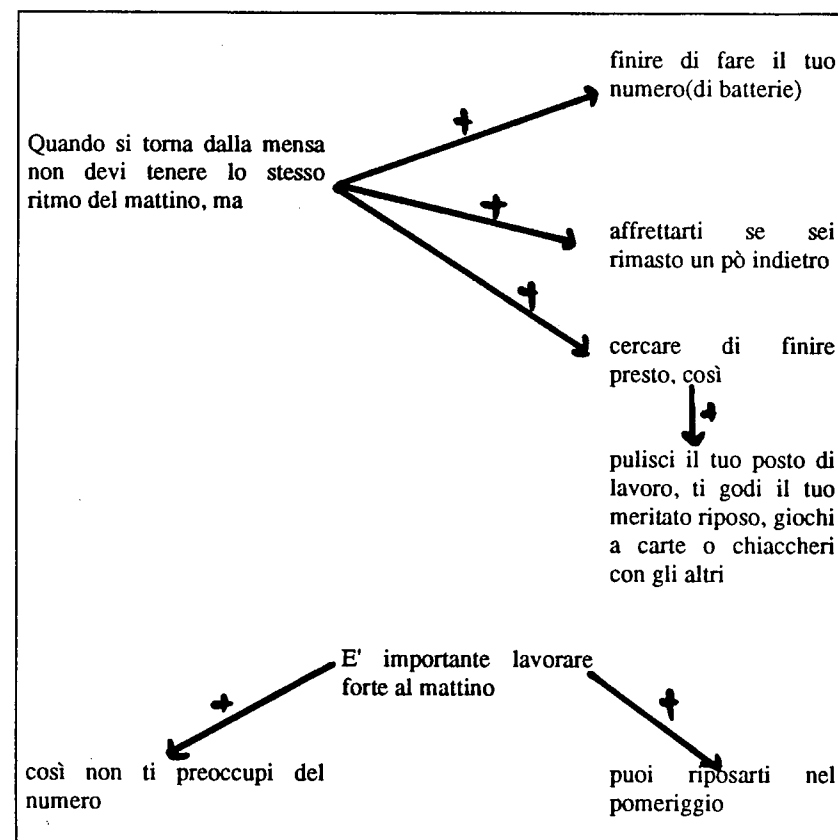


Figura 4. Schema di persona nella situazione.

## 2.2. Pensiero individuale e pensare di gruppo

A questo punto dell'analisi si dipartono due ordini diversi di problemi. Fin qui ho mostrato come il mappare una intervista con certe caratteristiche e condotta secondo una certa finalità ed il ricercare in essa la presenza di alcuni schemi cognitivi, mi abbia consentito una comprensione in profondità della singola intervista.

Successivamente si trattava del problema di confronto fra loro più interviste così mappate, che nel caso della comunità occupazionale formata dagli operai del reparto assemblaggio di una fabbrica di batterie erano 16 sui 20 operai del reparto, alla ricerca di quelle premesse decisionali che potessero essere considerate comuni.

Avevo definito infatti la cultura organizzativa secondo una accezione molto ristretta e cioè come l'insieme di quelle premesse che presiedevano all'azione collettiva ed orientavano quella individuale. Potremmo dire che questo è un tipo di problema metodologico che ha a che fare con le tecniche di analisi, mentre il problema che sfida la comprensione dei ricercatori è il cercare di capire attraverso quali processi sociali alcuni schemi di pensiero vengano comunicati e diano l'avvio ad una azione collettiva quale per l'appunto è il lavoro.

Metodologicamente ho proceduto all'eliminazione degli elementi (concetti o schemi) maggiormente idiosincratici nel mentre che la mia attenzione era rivolta soprattutto ad identificare "gli eventi" di cui gli individui parlavano nella loro giornata lavorativa. Ebbene presso questa comunità, il cui lavoro è presieduto da alcune regole sociali e tecniche che vedremo tra poco, vi è un evento che è catalizzatore dell'attenzione di tutti ed è riportato in tutte le interviste sebbene entro personali contestualizzazioni.

Questo evento potrebbe costituire il tema per uno degli esercizi di stile di Raymond Quenau (1983), autore che, a partire da un semplice episodio di vita quotidiana, lo trasforma sottilmente in cento variazioni con l'uso di stili narrativi diversi, forme retoriche varie, artifici linguistici che ne fanno slittare il senso. Come ha osservato Donata Fabbri (1994) nel proporre una semiologia cognitiva, queste variazioni individuali della narrazione di un tema costituiscono dei segni cognitivi, cioè non sono solo "la firma che ciascuno di noi

appone alle sue conoscenze o al suo modo di pensare, ma costituiscono anche il modo per rendere possibili delle relazioni, per permettere la comprensione, per trasmettere agli altri non solo i contenuti del nostro sapere o della nostra mente, ma anche il nostro modo unico ed irripetibile di organizzarli" (Fabbri, 1994:125).

Questo tema ricorrente può essere battezzato come "le placche molli" (Gherardi, 1991), e per comprendere cosa questo significhi occorre dapprima sapere che le placche (positive o negative) sono gli elementi base di una batteria che vengono alternate e saldate insieme per costituire i blocchi formati che andranno a costituire la batteria. Il punto cruciale è che la loro consistenza può essere variabile e ciò crea difficoltà a lavorare, maggiori scarti e minacciano il raggiungimento della quota di produzione giornaliera (il fare il numero nel gergo di fabbrica).

Questo evento va inserito entro una serie di premesse decisionali che non necessariamente richiedono di essere condivise. Il sosia del nostro ipotetico signor Rossi (lavoratore composito, aggregato di tutti gli operai intervistati) è stato istruito nel modo seguente:

- all'inizio del turno deve guardare il numero di batterie, scritto sulla lavagna in fondo al reparto, perchè quello è il numero massimo di batterie che lui farà. Ovviamente per la direzione quello è il numero minimo giornaliero;

- successivamente andrà ad incontrare il compagno di lavoro, col quale scambierà il posto ogni quattro batterie completate.

Qui incontriamo la prima difficoltà della giornata poichè veniamo a sapere che nel reparto vi sono due tipi di persone (figura 2):

"quelli che vanno piano" e "quelli che all'inizio del turno tengono un ritmo serrato, rallentano nel pomeriggio e quando hanno raggiunto il numero si fermano e si tengono l'ultima ora del turno per giocare a carte o chiacchierare". Dalle variazioni sul tema e dalla osservazione partecipante veniamo a sapere che i primi sono prevalentemente neo-assunti, sono più vicini alle preoccupazioni aziendali per l'aumento della produzione e vengono variamente etichettati in modo assai colorito. I secondi sono i padroni di casa, protagonisti di una eroica lotta operaia per la salute che sopravvive

simbolicamente nella appropriazione operaia dell' ultima ora del turno.

La convivenza non è fonte di un rilevante conflitto, specie se viene assecondata la naturale tendenza a formare coppie di lavoro secondo "affinità elettive" e nel caso contrario veniamo informati che vige la regola dell' anzianità. Questo dissenso strisciante è comunque un dato di sfondo al cui interno ha luogo il rituale della riduzione della produzione (tema peraltro caro anche ai sociologi del lavoro). Quando il fare il numero è in pericolo, viene cioè minacciata la regola di produzione che costituisce la principale premessa decisionale di quella comunità, allora vengono date una serie di istruzioni per passare parola ai compagni, far chiamare il capo "giusto" e concordare l' abbassamento legittimo del numero. La riduzione concordata della produzione è l'azione collettiva più rilevante nella giornata lavorativa di questa comunità e coinvolge sia gli operai che fortemente sostengono il criterio del numero massimo, sia quelli che lo sostengono debolmente, sia i capi che, pur non condividendolo, lo rispettano in quanto principio di realtà. La loro azione collettiva ha un preciso momento d' inizio quando si tratta di capire se le placche possono essere socialmente definite molli, quanto molli sono le placche molli e se questa definizione ha un significato sociale o meno.

Dar senso alla situazione è tanto un processo mentale individuale di autoriflessione, quanto un processo sociale di costruzione della realtà (Berger e Luckman 1967). Il gruppo che attribuisce significato all' esperienza comune e che si predispone ad agire collettivamente in essa, passa attraverso diversi livelli di validazione consensuale. Si noti come non si tratta solo di processi cognitivi, ma di processi organizzativi che si costituiscono contemporaneamente attraverso tre livelli di negoziazione:

*Primo livello:* accordo su quali concetti rappresentano e catturano la realtà dell' esperienza comune. Esso può comportare un conflitto ed una negoziazione sui significati. Ad esempio, per il gruppo assiemaggio, si tratta di convenire sulla schema di "oggi le placche sono molli".

*Secondo livello:* consenso sulle relazioni che uniscono i concetti. Il gruppo assiemaggio concorda sulla implicazione fra: placche molli (conduce a) riduzione della produzione giornaliera. Il

che significa che altre alternative d' azione, teoricamente disponibili, vengono scartate. Si tratta di negoziazioni sui reali possibili, cioè su quale delle realtà virtuali diventi la realtà possibile che da questa implicazione viene posta in essere.

*Terzo livello:* similarità di vedute sul come tali concetti abbiano implicazioni dirette sull' esperienza comune e su come l'azione collettiva possa modificare tali implicazioni. Il gruppo assiemaggio, per esperienza precedente, sa che una certa gradazione di "placche molli" porta ad un maggiore affaticamento, che tuttavia rientra nella soglia di quanto il gruppo è disponibile ad assorbire; una gradazione superiore comporta il punto di rottura rispetto a quanto è socialmente tollerato. L'azione comune, non solo è in grado di modificare la situazione, ma predispone già dello "schema di evento" che attiva proceduralmente la risposta collettiva. Si tratta quindi di una negoziazione sull' avvio dell' azione ovvero sul mettere in atto la sceneggiatura appropriata.

Le mappe cognitive condivise da una comunità occupazionale, indipendentemente dal grado di condivisione e di diffusione fra gli appartenenti, consentono, sia agli esterni che agli interni, di comprendere come si realizza il legame fra pensiero ed azione e come il conflitto e la negoziazione siano impliciti in esso.

E' quest' ultima riflessione che vorrei riprendere per operare un passaggio dalla prima tesi che ho sostenuto e che vede le mappe cognitive come una tecnica che viene utilizzata dal ricercatore per analizzare sistematicamente un certo tipo di trascritti di interviste ed una seconda ipotesi di utilizzazione delle mappe cognitive in quanto oggetti-stimolo per una riflessione di secondo ordine su quanto il soggetto - o un insieme di soggetti- pensa di pensare. In situazioni di consulenza o di formazione il ricercatore può essere interessato a proporsi in veste di agente di cambiamento o di colui che fornisce un sostegno alla presa di decisioni o in termini più ampi come facilitatore di un processo sociale ed è in questo contesto che l' uso delle mappe cognitive è stato proposto come strumento che consente un processo di rispecchiamento con l' intento di mettere progressivamente più a fuoco una immagine dapprima approssimativa. Con questa filosofia è stato usato da Eden (1992) e, sempre con la medesima impostazione costruttivista di fondo, può essere trasferito in un territorio affine di

studi come quello dell'apprendimento organizzativo. Per fare questo occorre un diverso approccio sul come passare dalle mappe individuali ad una mappa collettiva: se l'intento è che i soggetti impegnati a riflettere sui propri processi di rappresentazione sulla realtà elaborino collettivamente una rappresentazione più ricca, siano capaci di inglobare rappresentazioni contenenti un' articolazione di punti di vista, si avviino a tradurre in processi organizzativi la conoscenza così prodotta allora è fondamentale che sia la negoziazione dei significati il criterio guida per formulare attraverso approssimazioni successive una mappa collettiva. Quanto questa mappa sia precisa, affidabile, elaborata o complessa risulta allora secondario perchè ciò che conta è la sua capacità segnica.

### 3. MAPPE COGNITIVE DELL'ORGANIZZAZIONE: METODOLOGIE A CONFRONTO

*Davide Nicolini e Fausta Fabbri*

L'approccio cognitivo costituisce un consolidato filone di ricerca per lo studio dei fenomeni organizzativi. Nato agli inizi degli anni '80 come uno degli approcci alternativi emergenti dalla crisi del dominante paradigma funzionalista (Gherardi e Turner, 1987), lo studio della cognizione nelle organizzazioni ha ormai ottenuto una formale legittimazione a livello accademico, e gode di una precisa collocazione nell'ambito della comunità scientifica anglosassone.

La prospettiva in esame ha radici lontane. Alcuni autori, come Morgan (1986), Weick (1979a), e Lanzara (1990), fanno risalire l'interesse per i problemi cognitivi nelle organizzazioni alle riflessioni di Chester Barnard. L'autore statunitense mise in risalto la necessità di tenere conto che ogni azione nelle organizzazioni è fortemente condizionata dal modo in cui i membri percepiscono il mondo circostante, cosicché l'ambiente di una organizzazione è per necessità l'ambiente soggettivamente percepito (Barnard, 1938). Altri riferimenti storici spesso citati sono i lavori di Simon (1969), e Cyert e March (1963) che hanno introdotto, a diverso titolo, la nozione di attore organizzativo (e di organizzazione) come sistemi di trattamento di informazioni, con un implicito riferimento al sistema cognitivo umano come modello originario.

L'approccio cognitivo, così come altri modi di costruire e dare significato ai fenomeni organizzativi, si è concretizzato in un certo numero di strumenti di analisi organizzativa. In sostanza, a partire dai presupposti teorici brevemente accennati in precedenza, sono stati indicati un certo numero di metodi e tecniche per descrivere e comprendere i fenomeni dell'organizzazione in chiave cognitiva (cognitive mapping). Nel corso degli anni, sono state spesso proposte, e talvolta sperimentate diverse metodologie di cognitive mapping. Per



una esaustiva rassegna e una analisi dei vari metodi si possono consultare Huff (1990), Fiol e Huff (1992), Nicolini (1994),.

I metodi cognitivi di analisi organizzativa suscitano tuttavia un certo numero di questioni e perplessità. I problemi riguardano sia la *validità* (questioni metodologiche), che l'*efficacia* delle tecniche analisi proposte.

Per quanto riguarda la questione della validità dei metodi, dubbi sono stati sollevati sulla possibilità stessa di mappare gli aspetti cognitivi delle organizzazioni.

Fu Axelrod, pioniere dell'utilizzo delle mappe causali, ad escludere fin dall'inizio la possibilità di poter catturare con strumenti analitici i processi di pensiero degli attori organizzativi. Secondo le sue affermazioni, il termine "cognitivo" dell'espressione "mappe cognitive" non deve trarre in inganno: le mappe non sono affatto in grado di produrre delle inferenze riguardo a ciò che veramente credono i decisori o gli attori organizzativi, e si limitano a mettere ordine e dare veste grafica alle loro affermazioni esplicite (Axelrod, 1976, pag. 6 e ff).

Tale posizione è stata ripresa in tempi più recenti da Eden (1992), il quale ricorda che le mappe cognitive altro non sono che degli utili artefatti. Esse non possono in alcun modo reclamare la capacità di catturare "ciò che è nella mente "dell'attore organizzativo", poiché i processi di pensiero e l'articolazione del discorso interagiscono e interferiscono, soprattutto in presenza di una metodologia rappresentativa e di un ricercatore che configura in modo specifico il contesto in cui avviene il processo di costruzione della mappa cognitiva. Le mappe debbono essere invece considerate solo uno strumento di raffigurazione e rappresentazione che aiuta a discutere ed analizzare certi modi di pensare e di dare senso ad eventi e avvenimenti (su questo punto si vedano anche Cossette e Audet, 1992). In quanto tali le mappe sono comunque estremamente utili, poiché la possibilità di produrre e interagire con una descrizione dei propri modi di interpretare alcune classi di fenomeni diviene la base per una esperienza di tipo catartico che produce cambiamento. Le mappe cognitive sono quindi un potente strumento di facilitazione e di consulenza *nonostante* il loro statuto di "finzione".

Esiste peraltro un buon numero di studiosi i quali, a diverso titolo, sostengono la tesi diametralmente opposta, e affermano che con l'utilizzo di un'appropriata metodologia è possibile catturare e rappresentare i costrutti mentali che guidano effettivamente gli attori nel loro comportamento quotidiano (Cfr. ad esempio gli autori citati in Huff, 1990 e in Fiol e Huff, 1992). Emerge in tal modo il legame e il debito che lo studio della cognizione organizzativa sconta nei confronti dell'intelligenza artificiale, che su tale presupposto fonda le sue ricerche, e dalla quale sono stati mutuati non solo assunti impliciti ma anche strumenti di mappatura e rappresentazione<sup>3</sup>.

Merita infine citare quel gruppo di studiosi che legano l'analisi del substrato cognitivo all'individuazione della cultura organizzativa. Ad esempio, Pitre e Sims hanno affermato che "... la cultura organizzativa può anche essere vista in prospettiva socio-cognitiva... la cultura organizzativa è il risultato della convergenza fra gli schemi cognitivi e i simboli dei dipendenti"(1987, p.345).

Per quanto riguarda la questione dell'efficacia del cognitive mapping come strumento di analisi organizzativa, va rilevato che sussistono perplessità e dubbi che prescindono dalla discussione sugli aspetti metodologici relativi al fondamento e alla capacità euristica dei metodi.

In primo luogo, molte delle metodologie suscitano dubbi in quanto sono basate su assunti implicitamente o esplicitamente atomisti. Ciò deriva dall'origine dell'approccio e di molti dei suoi strumenti, mutuati dalla psicologia cognitiva individuale. Come

<sup>3</sup> Nel ventaglio di posizioni, una collocazione particolare è occupata da Bougon (1990, 1992). L'autore enfatizza il valore "ontologico" delle mappe, arrivando ad argomentare che le organizzazioni sono di fatto equivalenti alle mappe cognitive degli attori coinvolti. Tuttavia Bougon accompagna le tali affermazioni con la nozione secondo cui tali mappe sono composte solo delle etichette che gli attori usano per definire i punti di accordo su come agire in modo coordinato verso degli scopi organizzativi che siano compatibili con gli scopi individuali o delle coalizioni in gioco. Bougon quindi adotta una visione fortemente negoziale e comunicativa dei processi organizzativi, per cui se da un lato egli afferma che le mappe sono in grado di rappresentare l'organizzazione, ciò è possibile perché l'organizzazione si riduce a un tessuto di comunicazioni e di processi di negoziazione del significato.

hanno mostrato Schneider e Angelmar (1993) l'interesse per la cognizione nelle organizzazioni è emerso con la seguente logica e lungo i relativi percorsi disciplinari: le persone pensano (psicologia cognitiva), i managers sono persone (organization behavior), quindi i managers devono pensare (managerial cognition). Poiché tali processi cognitivi avvengono in un contesto organizzativo e mentre i managers sono occupati in compiti specifici relativi alla conduzione di gruppi organizzati di attori, si può riferirsi a tali studi come lo studio dei processi cognitivi nelle organizzazioni. Ne consegue che molti dei metodi di mapping proposti e usati sul campo, pur fregiandosi del titolo di mappa cognitiva organizzativa, si limitano ad analizzare le mappe individuali di alcuni attori selezionati (spesso di livello manageriale), salvo poi procedere ad un assemblaggio post hoc secondo metodi più o meno strutturati (si veda Nicolini, 1994 per una discussione più estesa).

In secondo luogo, le metodologie sono spesso teoricamente deboli e poco sofisticate. Molte delle ricerche condotte sull'argomento si sono infatti limitate ad utilizzare una griglia interpretativa "cognitiva" per decodificare e rappresentare i risultati di tradizionali interviste e questionari. In altri termini, la specificità dell'oggetto d'indagine non sempre ha condotto allo sviluppo di adeguati e appropriati metodi di analisi. In tal modo è stata talvolta trascurata l'assoluta particolarità dell'oggetto dell'indagine, cioè i processi di attribuzione di senso o addirittura i processi del pensare organizzativo, ignorando i paradossi e le retroazioni che l'indagine del pensare degli attori organizzativi provoca sul pensare dei ricercatori. Costituiscono una eccezione gli approcci di Eden et. Al. (1983, 1988, 1992) e di Bougon (1983, 1990, 1992), i quali provvedono a fornire precise indicazioni su ogni passo della metodologia in modo che l'intero percorso risulta coerente con la teoria sottostante.

Infine poche queste metodologie sono state testate in modo approfondito. In letteratura si trovano perlopiù proposte di metodi sviluppati in base a diversi presupposti metodologici e applicate una sola volta. In maggioranza, tali applicazioni non includono un ciclo di feed back con i titolari delle mappe, cioè raramente si chiede alle persone "titolari delle mappe" (gli attori che hanno collaborato con il ricercatore) il loro giudizio sulla fedeltà della rappresentazione. Il

criterio di validazione adottato è quindi spesso tutto interno alla comunità accademica (argomentazione efficace, chiarezza dei risultati, coerenza fra risultati e teoria, spunti teorici interessanti), cosa che non garantisce dell'efficacia, prima che della validità metodologica, di tale tipo di strumenti.

### 3.1. Obiettivi della ricerca

Sulla base delle precedenti considerazioni, la presente ricerca si poneva due obiettivi correlati fra loro: far emergere le differenze esistenti fra approcci diversi e valutare se esista un effettivo rapporto fra tipo di metodologia e risultati ottenuti.

Le metodologie messe a confronto sono state le mappe causali costruite secondo le indicazioni teoriche di Bougon (1983; 1990; 1992), e le rappresentazioni sociali così come descritte da Di Giacomo (1985). I due approcci vengono discussi brevemente nel prossimo paragrafo

In primo luogo, l'intento era quello di far emergere le (eventuali) differenze fra metodologie cognitive basate su differenti tradizioni di ricerca. Il nostro interesse era quello di osservare e comprendere sia le conseguenze derivanti dalla diversità di approccio, sia la loro possibile diversa efficacia. A tal fine, il disegno della ricerca prevedeva che fossero i partecipanti stessi ad esprimere un giudizio sulle diversità delle descrizioni prodotte e sul grado di soddisfazione riguardo alla attendibilità della rappresentazione. Il lavoro costituisce dunque un esempio di ricerca qualitativa sul campo mirata a confrontare in azione due diverse metodologie di analisi cognitiva dell'organizzazione. Condividiamo qui il pensiero di Tesch (1990), la quale ha notato che una ricerca qualitativa rigorosa è soprattutto in grado di mettere in evidenza differenze.

In secondo luogo la ricerca aveva come scopo quello di testare un assunto implicito diffuso nella letteratura e reso esplicito da Nicolini (1994). L'autore suggerisce la possibilità che esista una correlazione fra il livello di intromissione e disturbo previsto dalla metodologia di indagine cognitiva e la qualità dei risultati ottenuti. L'intromissione e disturbo vengono operazionalizzati in termini di

tempo di permanenza nell'organizzazione necessario per concludere la procedura di analisi, e modo in cui viene strutturata la interazione (da una a due vie, da molto a poco strutturato)

Il livello di intromissione e disturbo dell'indagine è connesso agli effetti prodotti dalla presenza del ricercatore e dall'uso più o meno esteso del proprio linguaggio o framework teorico come dominio di riferimento. La questione dunque si collega al tema della reattività degli strumenti d'indagine, una tematica troppo vasta perché se ne possa discutere approfonditamente qui. Basterà dire che la ricerca si proponeva di fornire spunti per comprendere meglio alcuni aspetti del problema. In particolare si cercava di acquisire indicazioni sulla validità della nozione suggerita secondo la quale strumenti troppo poco reattivi possono risultare scarsamente o per nulla attendibili poiché rischiano di rimanere troppo superficiali, mentre strumenti troppo reattivi non solo producono un alto livello di disturbo, ma inducono anche una certa resistenza. Il disvelamento dei processi cognitivi dell'organizzazione, prefigurando possibili cambiamenti, può indurre alcuni attori, magari a livello non intenzionale, a non rivelare alcuni aspetti, e fermarsi, per esempio, alla versione ufficiale. In altri termini, la ricerca mirava a comprendere se il tipo di interazione possa essere considerato un criterio rilevante per differenziare diverse metodologie<sup>4</sup>.

### 3.2. I metodi utilizzati e le fasi di conduzione della ricerca

#### *Le metodologie utilizzate*

Le mappe causali sono una forma particolare di mappa cognitiva, composte da un insieme di concetti connessi da relazioni di ordine causale. Come forma di rappresentazione, le mappe causali

<sup>4</sup> La scelta del livello ottimale di intrusione è relativo al tipo di ambiente, all'obiettivo della ricerca, e al tempo (e risorse) a disposizione. Non sempre, dunque, lo strumento più intrusivo è per forza quello più adatto e preferibile (Nicolini 1994).

consistono di un reticolo di concetti connessi da operatori logico-causali.

Secondo Weick e Bougon (1986), la conoscenza della struttura delle mappe causali con cui si orientano nell'azione individui e gruppi nelle organizzazioni assume una rilevanza tutta particolare. Le mappe causali devono infatti la loro pregnanza sia al primato della categoria della causalità, ma soprattutto al fatto che le organizzazioni sono considerate dai loro stessi membri strumenti per raggiungere un fine, e quindi mezzi, artifici intenzionali con uno scopo. Ne consegue che le connessioni causali costituiscono un linguaggio privilegiato per la descrizione dei presupposti dell'azione organizzativa. La costruzione di mappe causali per descrivere le organizzazioni viene a basarsi quindi su un duplice presupposto: da un lato la nozione che "...ciò che tiene insieme un'organizzazione è ciò che tiene insieme i suoi pensieri"(Weick e Bougon, 1986, p.102), dall'altro il fatto che tali legami possono essere considerati catene istituzionalizzate di relazione fra strumento e fine che si prestano ad essere descritte in termini di relazioni logico causali del tipo se...allora.

Il "Self-Q Test" è una sofisticata tecnica sviluppata da Michel Bougon per disvelare mappe causali individuali e organizzative (Bougon, 1983; Weick e Bougon, 1986; Bougon e Al., 1990; Bougon 1992). La metodologia mira ad aggirare i problemi di accesso e di influenza del ricercatore i quali costituiscono un forte limite alla validità dei "dati" utilizzati per costruire mappe causali. Il "Self-Q Test", afferma il suo ideatore, è non-direttivo e non-reattivo, poiché trasferisce dall'intervistatore all'intervistato gran parte della responsabilità relativa all'impostazione, conduzione, e validazione della raccolta dei contenuti e della costruzione della mappa. Ciò dovrebbe favorire, invece di ostacolare, la raccolta di informazioni rilevanti. Il metodo si basa inoltre sulla creazione di un "setting" auto esplorativo che permette di evitare la tendenza degli attori a ripetere, anche in sede individuale e privata, le teorie predicate a livello ufficiale nella organizzazione. L'autore afferma che grazie ad un certo numero di caratteristiche (minimizzazione dell'interferenza, alto livello di feedback, uso delle espressioni e del linguaggio degli attori organizzativi) il "Self-Q Test" costituisce la tecnica cognitiva più vicina ai sofisticati metodi etnografici di raccolta di dati.

Assieme al "Self-Q Test", Bougon, sulla scorta di precedenti ricerche svolte con K. Weick e altri (Bougon, Weick e Binkorst, 1977; Weick e Bougon, 1986) ha introdotto anche una teoria sulla connessione fra mappe causali individuali e collettive. L'autore afferma che le mappe cognitive individuali sono connesse in modo da costituire una unica struttura cognitiva sotterranea responsabile dell'organizzazione e delle strategie di azione di qualsiasi sistema sociale. La mappa comune è fortemente dinamica, e viene continuamente "agita" (enacted) e rinegoziata in azione. Ciononostante, la mappa collettiva è basata su un numero minimo di connessioni fra le mappe individuali. L'accordo non si produce a livello profondo, ma solo su elementi superficiali, cioè su espressioni-etichetta (nel senso di etichetta di una scatola) che rimangono intenzionalmente criptiche in modo da poter essere interpretate in modo opportunisticamente diverso da ognuno delle parti in causa. Non si danno quindi significati condivisi come affermano alcuni autori che si occupano di cultura organizzativa, ma solo espressioni-etichetta, e mappe causali composte da etichette condivise (Bougon, 1992). I concetti criptici (cioè le espressioni etichetta), divengono dunque il materiale con cui possono essere costruite le mappe collettive sulla base delle mappe individuali.

Le rappresentazioni sociali sono un modello cioè un sistema cognitivo che permette di apprendere ed organizzare la realtà: Attraverso la comunicazione gli individui ed i gruppi conferiscono una realtà fisica ad idee ed immagini, a sistemi di classificazione e di denominazione.

Sviluppando un concetto che ha qualche ascendenza in Durkheim, Moscovici per primo ha nel 1961 mostrato in uno studio sull'immagine della psicanalisi, come le rappresentazioni sociali costituiscano degli 'universi d'opinione' socialmente determinati, la cui centralità ricorre sia a livello cognitivo, in quanto proponente modi validati consensualmente di espressione simbolica dei rapporti sociali, che a livello comportamentale in quanto concorrente ad orientare e dirigere l'azione collettiva.

Il contenuto di una rappresentazione racchiude in sé 'la totalità' di informazioni, credenze, atteggiamenti ed opinioni che un individuo ha acquisito rispetto ad un dato oggetto' e quindi 'si parlerà' di

rappresentazioni sociali dal momento che gli individui producono dei giudizi valutativi sulle realtà del loro ambiente' (Abric, 1989) organizzando le informazioni disponibili circa l'oggetto della loro rappresentazione ed i loro atteggiamenti verso di esso.

A partire dal contenuto sarà quindi possibile riconoscere ed analizzare una 'componente informativa' della rappresentazione sociale accanto ad una di 'atteggiamento'. La prima concerne l'insieme organizzato delle informazioni raccolte circa l'oggetto della rappresentazione, mentre la seconda componente coinvolge aspetti più di carattere emotivo-affettivo. Si tratta in pratica dell'orientamento generale e primario che i soggetti manifestano verso l'oggetto della rappresentazione. Tale atteggiamento di fondo tende a sopravvivere anche a dispetto della quantità, qualità e grado di organizzazione della componente informativa. La sua fondazione, fortemente condivisa è riferibile ai processi di categorizzazione originaria e bipolare della realtà (sè-altro) che sono veri e propri elementi vitali intorno a cui si struttura qualsiasi rappresentazione sociale e quindi il punto di sviluppo della conoscenza umana in generale.

Questa distinzione di carattere dimensionale si traduce a livello organizzativo - come numerose ricerche hanno dimostrato - in una particolare forma di organizzazione del contenuto interno, generalizzabile anch'essa a qualsiasi rappresentazione sociale ed in grado di stabilire precisi legami di interdipendenza gerarchica tra i diversi elementi che compongono tale rappresentazione.

La forma più immediata che un sistema organizzativo come quello appena descritto può assumere è quella 'polarizzata', con un nucleo centrale circondato da elementi periferici. Il nucleo centrale, a cui è possibile riferire i contenuti tipici della componente di atteggiamento, può essere definito come il 'luogo della coerenza' o come il principio organizzatore di una rappresentazione, l'elemento discriminante rispetto al quale tutti gli elementi rappresentativi vengono organizzati e dotati di un senso. Date queste caratteristiche il nucleo centrale può essere considerato come la parte più stabile di

una rappresentazione sociale, 'cioè quella che maggiormente si oppone al cambiamento' (Zandonai, 1993) \*

'Il modo migliore per individuare le rappresentazioni sociali è il ricorso ad un qualche tipo di analisi del contenuto delle presentazioni scritte/orali: questo è il modo con cui le rappresentazioni sociali sono state di solito individuate nelle ricerche di campo all'interno della tradizione francese' (Farr e Moscovici, 1989).

La tecnica utilizzata per trattare il materiale di conversazione è stata l'analisi di similitudine. L'analisi di similitudine è una tecnica descrittiva con la quale è possibile sottolineare le relazioni significative tra le parti di un insieme. Introdotta nel 1962 da Claude Flament, essa si fonda sull'esame di un grafo costruito sulle relazioni che legano coppie di variabili. L'analisi di similitudine opera utilizzando una doppia logica: semplifica il sistema di relazioni tra le variabili, considerando solo quelle più significative, e ne mostra i legami di maggiore intensità.

### 3.3. Il setting

La ricerca si è svolta presso una delle sedi produttive italiane di una primaria multinazionale del settore elettromeccanico. La fabbrica è situata nel nord Italia, e costituisce uno dei poli produttivi di una rete di stabilimenti diffusi su tutto il territorio nazionale. Vi sono occupati circa 500 addetti. I partecipanti, tutti volontari, costituivano l'intera linea di management intermedio.

E' rilevante notare che la ricerca si è svolta in un periodo piuttosto particolare per la vita dell'azienda, segnato dalle conseguenze di un mutamento di proprietà del gruppo a cui la fabbrica appartiene. Il subentrare di una multinazionale nord americana alla precedente proprietà europea ha infatti provocato l'introduzione di percepibili mutamenti nello stile direzionale, con una serie di iniziative di carattere culturale (promozione della vision, test sul clima

---

\* Il dattiloscritto di Flaviano Zandonai è citato con il permesso dell'Autore.

organizzativo, promozione della Qualità Totale) il cui effetto è emerso nel corso dell'indagine.

La comparazione fra le metodologie ha seguito l'iter descritto nella figura 1.

Inizialmente i partecipanti sono stati divisi in tre gruppi omogenei per composizione e caratteristiche (anzianità di servizio di almeno 10 anni o più, parità di ruolo, scolarità media superiore). Ai gruppi è stata chiarita la finalità della ricerca (paragonare le due tecniche per "fotografare" alcuni aspetti dell'organizzazione) e lo scopo puramente accademico del lavoro. Due soli dei gruppi hanno partecipato alla costruzione delle mappe, lavorando separatamente. Il terzo gruppo ha operato come una sorta di gruppo di controllo.

I primi due gruppi hanno ricevuto lo stesso input iniziale, ma poi hanno seguito i passi previsti dalle rispettive metodologie. Alla fine di questa fase, il risultato-- cioè la rappresentazione ottenuta è stata esibita ai partecipanti del gruppo, ai quali è stato chiesto di compilare un brevissimo questionario relativo al grado di soddisfazione e al livello di auto riconoscimento. Successivamente, tutti e tre i gruppi sono stati invitati a una sessione plenaria in cui sono stati presentate le mappe ottenute, e in cui è stato chiesto di esprimere un parere sulle differenze percepite fra le diverse rappresentazioni.

In relazione allo svolgimento del percorso di ricerca, i risultati verranno affrontati distinguendo fra le varie fasi.

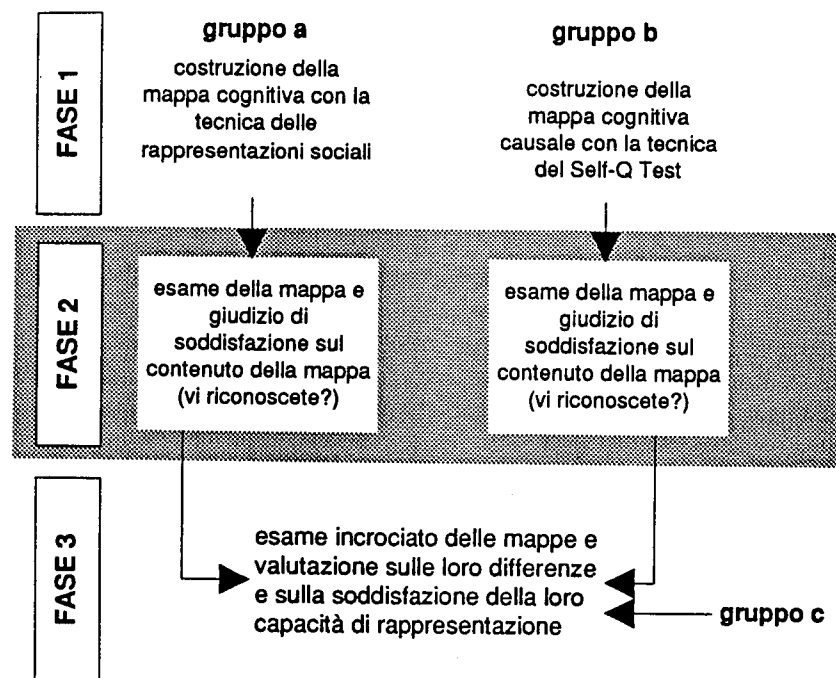


Figura 1. *Il percorso metodologico della ricerca*

## RISULTATI

### I risultati ottenuti con la metodologia delle rappresentazioni sociali (Fase 1 e 2)

La costruzione della mappa cognitiva con il metodo delle rappresentazioni sociali ha seguito l'iter descritto nella Figura 2



Figura 2. *L'iter per la costruzione delle rappresentazioni sociali*

Le interviste sono state condotte a livello individuale con il metodo tradizionale. Il ricercatore ha proposto l'input iniziale utilizzato per tutti i partecipanti dei due gruppi, e ha poi sollecitato risposte sui temi da sondare. La frase di input chiedeva di descrivere le caratteristiche per sentirsi parte della comunità aziendale, cioè per essere approvati ed accettati e avere successo sul posto di lavoro.

Dopo aver proceduto alla trascrizione delle interviste, il metodo prevede che il ricercatore stabilisca alcune dimensioni d'interesse (relative al tema dell'analisi) individuando con quale tipo di espressioni e parole esse vengono indirizzate. Ad esempio la dimensione "caratteristiche per avere successo" viene associata dagli intervistati ad affermazioni del tipo "preparazione tecnica", "doti personali di leadership", che divengono indicatori empirici di ogni dimensione d'interesse. In un passaggio successivo, gli indicatori

simili che i diversi intervistati hanno utilizzato per spiegare la stessa dimensione vengono sintetizzati per astrazione e riassunti in alcune categorie. Rimanendo nell'esempio precedente, la dimensione relativa alle caratteristiche per aver successo viene indirizzata con 7 diverse categorie: sapere tecnico (conoscenza delle lingue, informatica), saper fare, saper essere (doti di leadership, personali, mentalità aperta), ecc.

A questo punto è possibile passare alla fase di elaborazione quantitativa. In primo luogo può essere calcolata la frequenza assoluta della presenza delle categorie, rilevando il numero di volte in cui gli indicatori empirici compaiono nelle interviste.

Più interessante è l'analisi delle co-occorrenze fra diversi categorie, che analizzando la co-presenza degli indicatori nelle singole interviste fornisce degli indici di similitudine che permettono di descrivere le relazioni significative fra variabili. Il risultato è un albero di relazioni di diversa intensità il quale, quando rappresentato sistemando al centro le categorie più presenti e più connesse fra loro, produce il grafico della tavola 1

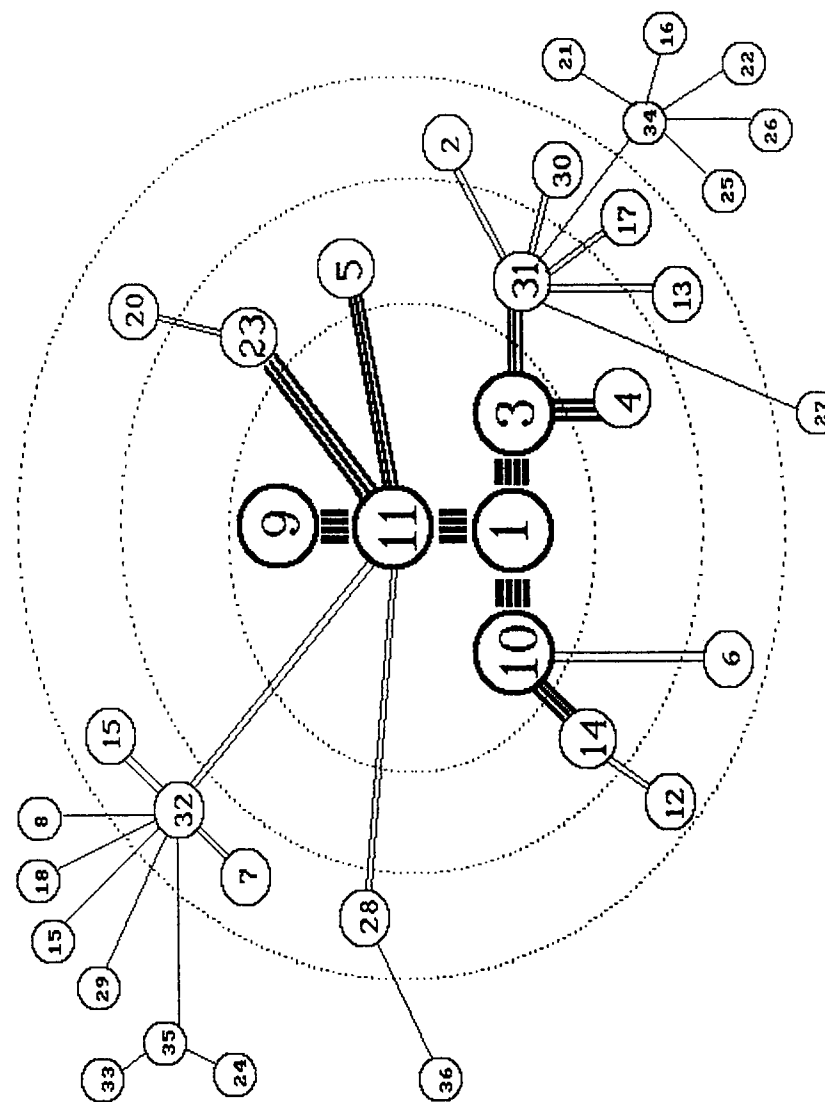


Tavola 1: albero massimo

### Legenda dell'albero massimo

*Aree investigative e relative categorie di risposta:*

**a) Gente dell'azienda**

1. Orgoglio di far parte dell'azienda
2. Opportunità di fare formazione
3. Essere gente operativa
4. Credere nell'azienda
5. Lavorare in gruppo (collaborare)
6. Credere nel proprio lavoro, in quello che si fa
7. Essere misurati, controllati
8. Avere a cuore il cliente

**b) Caratteristiche di successo**

9. Sapere (tecnico, inglese, informatica)
10. Sapere fare
11. Saper essere (doti di leadership, personali, mentalità aperta, internazionale, collaborazione)
12. Disponibilità (mobilità, tempo)
13. Propositività, intraprendenza
14. Simpatia, fortuna
15. Capacità di cambiare

**c) Condizioni per essere approvato**

16. Essere
17. Essere disponibili alla mobilità
18. Caso
19. Raggiungere il target
20. Fare formazione, essere documentato
21. Cambiare mentalità

**d) Condizioni per essere disapprovato**

22. Collisione con il capo
23. Non cambiare mentalità
24. Non raggiungere i risultati

**e) Cosa ben riuscita**

25. Soddisfazione azienda
26. Soddisfazione dipendente
27. Soddisfazione cliente
28. Raggiungimento degli obiettivi
29. Buon rapporto con i collaboratori

**f) Politica di sviluppo dell'azienda**

30. Ridurre la gerarchia
31. Diventare l'azienda
32. Responsabilizzare
33. Controllare
34. Lavorare in gruppo
35. Ridurre il personale
36. Far lavorare di più

Come indicato in precedenza, il grafico è stato restituito agli intervistati, ai quali è stato chiesto di valutare, su una scala da uno a cinque, quanto la mappa fosse riuscita a catturare le caratteristiche necessarie per essere accettati e approvati, e per aver successo sul posto di lavoro. In pratica, è stata riproposta la frase di input, per verificare l'aderenza del risultato con lo scopo iniziale. E' importante notare che le domande, formulate a livello individuale con un breve questionario scritto, sono state poste dopo aver fornito solo minime indicazioni sul significato della simbologia della mappa, e senza alcuna discussione di gruppo, che avrebbe prodotto una sorta di negoziazione di significati simile a quella descritta da Walsh e Al. (1986; 1988).

Tutti i partecipanti del gruppo hanno attribuito un punteggio 4 (con range da 1 a 5) al livello di soddisfazione con i risultati della mappa.

### **3.4. I risultati ottenuti con la metodologia delle mappe cognitive tramite self Q test (Fase 1 e 2)**

#### *Fase 1 : la costruzione delle mappe cognitive individuali*

La costruzione delle mappe cognitive ha costituito un elemento specifico d'interesse della ricerca, fino a costituire una sorta di sotto-obiettivo parziale. Il presente lavoro costituisce infatti di uno dei primi e pochi casi di applicazione letterale della metodologia introdotta da Weick, Bougon e Binkorst nel 1977, e successivamente sviluppata, sia sul piano metodologico che su quello teorico da Bougon. Si tratta dunque di una sorta di validazione per ripetizione, resa ancora più stimolante dalle osservazioni di Eden (1992) il quale, come abbiamo già avuto modo di rilevare, accredita il cognitive mapping via Self-Q test come una delle poche metodologie complete e mature sviluppate fino ad ora.

In vista di tale situazione, grande cura è stata dedicata al tentativo di attenersi il più fedelmente possibile alle indicazioni



fornite da Bougon (cosa non sempre possibile, come mostreremo fra poco). In particolare per la costruzione delle mappe cognitive individuali sono state applicate le procedure indicate in Bougon et Al. (1990). I passi dell'intero percorso vengono riassunti nella Fig. 3 e brevemente descritti di seguito.

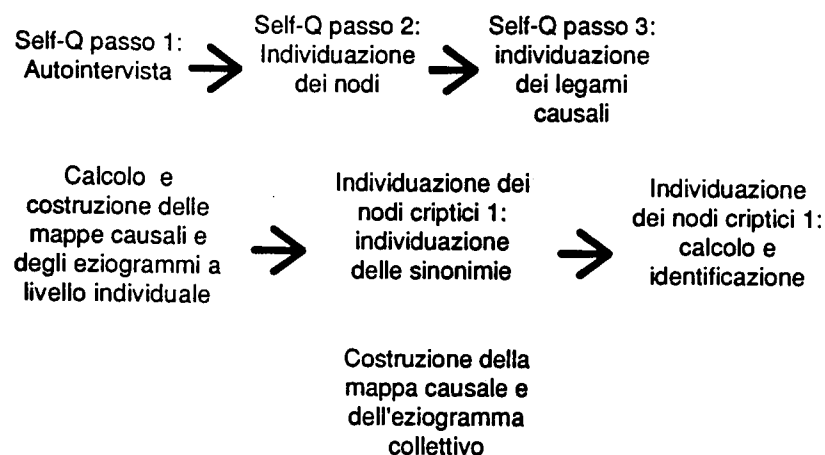


Figura 3. L'iter per la costruzione delle mappe causali

Il "Self-Q Test" prevede tre passi. Nella prima intervista (condotta a livello individuale) vengono raccolti, in modo non direttivo, i concetti e le nozioni. Le interviste procedono in modo anomalo. Il ricercatore infatti chiede all'intervistato di formularsi da solo una serie di domande pregnanti sul tema in questione. A tali domande, viene chiarito, non sarà necessario rispondere. Nel nostro caso si trattava dello stesso input fornito all'altro gruppo, cioè la richiesta di descrivere le caratteristiche per sentirsi parte della

comunità aziendale, cioè per essere approvati ed accettati e avere successo sul posto di lavoro.

Nel secondo incontro le domande, trasformate dal ricercatore in concetti e nozioni (conservando le espressioni letterali originali) vengono verificate dall'intervistato, il quale ha facoltà di introdurre qualsiasi cambiamento. Gomma e matita vengono lasciate bene in vista. Le nozioni e i concetti vengono ridotte a un numero prestabilito (10), e ordinate per importanza. Essi costituiranno i nodi della mappa. Viene qui suggerito come aiuto il metodo del Q-Sorting, usato nel project management, da cui deriva parte del nome della metodologia. Bougon (1990) suggerisce qui di introdurre un undicesimo nodo prestabilito, che rappresenta l'attore stesso, il quale quindi deve comunque descrivere la sua posizione nel reticolo di fattori che ha descritto.

Il terzo incontro viene utilizzato per costruire i legami causali tra concetti usando un semplice sistema di incroci. In pratica, si chiede agli intervistati di indicare quale delle nozioni influenza quale altra, se in modo positivo o negativo, e in quale grado (poco, abbastanza molto).

Il passo successivo è costituito dalla costruzione delle mappe per ognuno dei partecipanti--siamo ancora su un livello strettamente individuale: non c'è stata interazione alcuna fra i partecipanti. Vengono costruite delle matrici delle adiacenze e da qui, per successive moltiplicazioni, vengono individuate le matrici delle raggiungibilità fra concetti: in tal modo i concetti vengono ordinati secondo il livello di in-degree (legami in arrivo, cioè influenze subite) e out-degree (legami in partenza, cioè influenze su altri nodi della mappa). Secondo la teoria sviluppata e sostenuta da Weick et Al. (1977), i nodi-concetto con un alto livello di in-degree vengono interpretati come fine rispetto all'azione degli altri nodi connessi. Ciò permette di ordinare i nodi secondo uno schema a forma di fuso (eziogramma), in cui i fattori causali o i presupposti giacciono alla sinistra, i mezzi verso il centro, e gli effetti o obiettivi sulla destra del grafico.

Le mappe cognitive vengono quindi disegnate interpretando i risultati delle auto-interviste sulla base di una manipolazione matematica fondata su una precisa teoria. Le mappe dovrebbero

tradurre in termini grafici due tipi di informazioni: i legami tra i concetti e le nozioni-nodo, in cui il legame di influenza è descritto con una freccia orientata, e la loro disposizione sull'asse causa effetto. Nel nostro caso, tuttavia, l'estrema densità delle mappe <sup>5</sup> avrebbe trasformato il grafico in un inestricabile groviglio di frecce. Per questo motivo, si è evitato di tracciare le linee di connessione, giustificando tale scelta agli intervistati. Una delle mappe individuali è riportata nella tavola 2.

<sup>5</sup> La densità descrive il numero dei legami presenti rispetto al numero dei legami possibili. Nel nostro caso, la densità iniziale, ottenuta includendo tutte e tre le classi di influenza (poco, abbastanza, e molto) si aggirava in media attorno a 0,900. Ciò significa che per quasi tutti gli intervistati, ogni fattore era fortemente connesso con tutti gli altri. Tuttavia, tale situazione rendeva estremamente poco evidente l'emergere della dimensione causale, poiché le differenze tendono ancora di più a rimpicciolirsi con le successive moltiplicazioni delle matrici (prescritte dalla metodologia). In conseguenza, il calcolo è stato ripetuto ignorando le connessioni connotate con l'aggettivo "poco" (aumenta poco, diminuisce poco). Questa è stata forse la deviazione più sostanziale dalla metodologia descritta dall'autore. Per il calcolo degli indici e per tutte le elaborazioni è stato utilizzato uno specifico software dedicato alla network analysis. Alcuni calcoli hanno richiesto fino a 30 minuti di elaborazione per un computer Ms Dos compatibile con processore 386 a 33 Mhz.

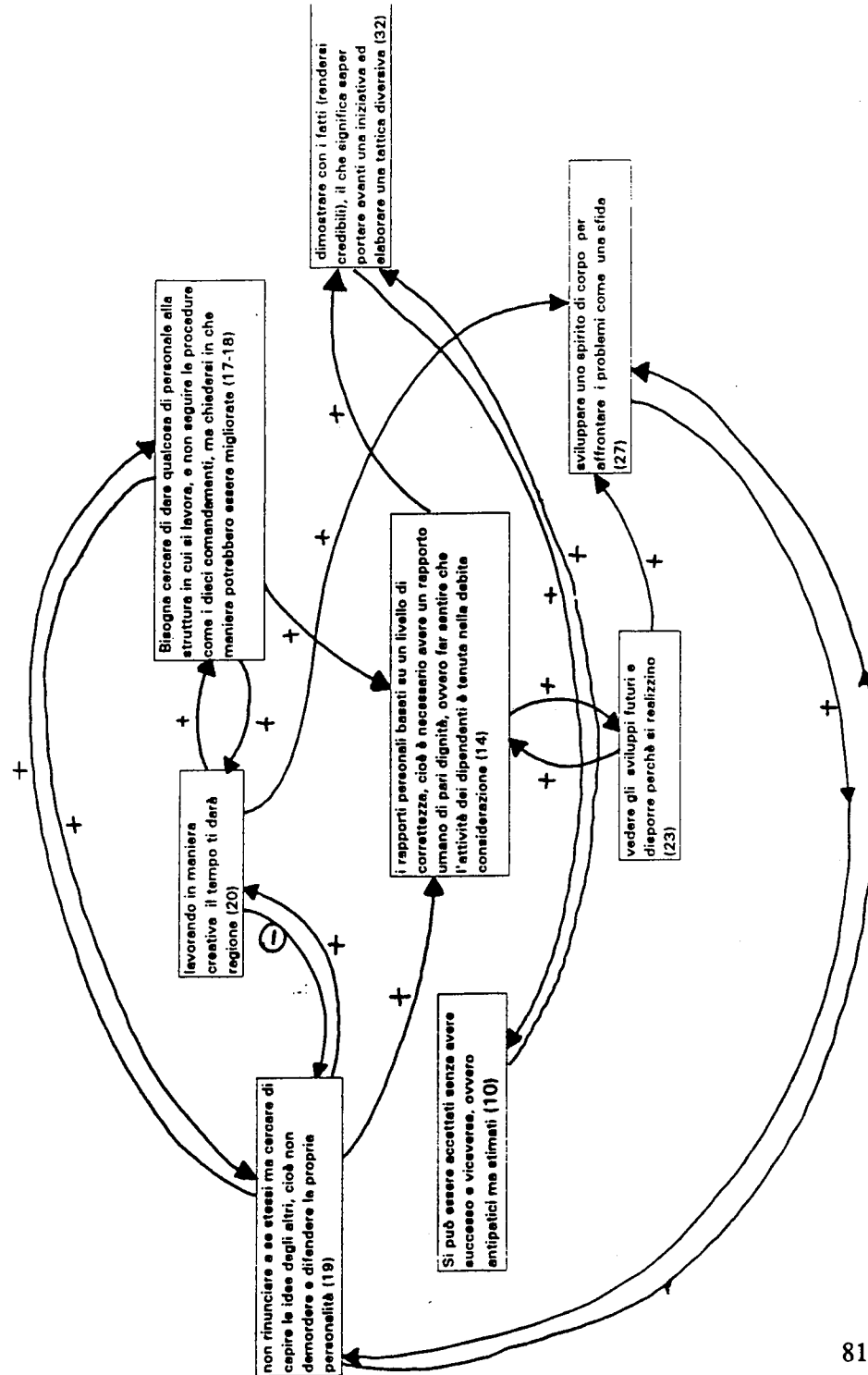


Tavola 2: Esempio di una mappa causale individuale

## Fase 2 : la costruzione della mappa cognitiva collettiva

La costruzione delle mappe causali collettive sulla base della teoria e dalla metodologia di Bougon ha creato diversi problemi e sollevato diverse questioni. Come accennato in precedenza, Bougon, dopo aver esplorato e scartato diversi metodi "empirici"<sup>6</sup> di costruzione di mappe collettive a partire da quelle individuali, ha introdotto l'idea delle criptic labels (nodi criptici) come teoria guida e prassi per costruire la mappa collettiva (congregate) del sistema sociale. I nodi criptici in una mappa corrispondono a quelle asserzioni che all'interno del sistema sociale fungono da collante dei processi organizzativi, poiché permettono a membri con fini diversi di operare in modo coordinato in vista dell'ottenimento di un risultato vantaggioso per entrambi. Proprio per questo tali nozioni etichetta debbono rimanere parzialmente indefinite o non interpretate, cioè criptiche. Solo così è possibile l'agire comune anche in presenza di una scarsa condivisione dei modi di vedere e costruire sia il mondo che i risultati dell'azione (Weick, 1979; Bougon, 1992). L'autore insiste che l'uso della nozione di criptico serve per distinguere tale fenomeno tipicamente sociale da quello dell'ambiguità: quest'ultima infatti, essendo legata alla dinamica della percezione, può essere riferita solo al livello individuale. (Bougon, 1992, p.378 e ff). Per ognuno dei membri del sistema ognuna di queste espressioni etichetta possiede un significato diverso e privato, inaccessibile sia al ricercatore che agli altri attori. Peraltro, secondo la prospettiva descritta, l'analisi di tali significati personali è poco rilevante per

<sup>6</sup> Weick, Bougon e Binkorst (1977) e Weick e Bougon (1986) indicano tre diverse forme di mappa causale sovra-individuale: le mappe causali **assemblate**, costituite dal semplice accostamento degli schemi di interazione diadica che regolano l'azione reciproca dei membri; le mappe causali **composite**, costruite da un osservatore esterno (il ricercatore o il consulente) il quale tenta di sviluppare una sintesi della percezione comune del gruppo a partire da mappe causali individuali; le mappe causali **basate sulla media**, derivate in modo "artificiale" in base al calcolo della media degli indici di ordinamento. Nell'ultimo caso è possibile evidenziare sia la mappa cognitiva "media" del gruppo, sia la deviazione standard di ogni singolo componente (si vedano in particolare Ford e Hegarty, 1984; Weick e Bougon, 1986; Bougon, 1990)

gettare luce sui problemi dell'agire organizzato. In conclusione, i nodi criptici sono dei punti in cui le mappe cognitive si connettono, e dove quindi nasce la possibilità dell'agire coordinato che costituisce il processo organizzativo.

Il problema è quello di come individuare tali nodi. Diversamente da quanto visto per le mappe causali individuali, le indicazioni dell'autore sono qui di scarso aiuto, essendo viziate da un ragionamento circolare. Bougon infatti definisce i nodi criptici come i nodi che uniscono le mappe individuali, ma al momento di fornire indicazioni operative su come individuare tali nodi, si limita ad affermare che "... i nodi che [effettivamente] unificano le mappe individuali sono quelli criptici" (Bougon, 1992, p.382).

Le soluzioni che l'autore suggerisce per liberarsi da tale scomoda tautologia finiscono per negare l'approccio quasi etnografico e non intrusivo descritto in precedenza. Egli infatti da un lato consiglia di cercare all'interno dell'organizzazione i possibili "key informants", cioè coloro che sono probabilmente al corrente delle tematiche più pregnanti, e a cui quindi demandare il giudizio di "cripticità"; dall'altro raccomanda di suggerire agli intervistati alcune questioni molto generali (industries recipes (Spender, 1989) le quali, essendo ampiamente accettate possono costituire un utile riferimento come nodi criptici. Appare chiaro che entrambi i suggerimenti introducono un forte elemento di confusione di discrezionalità nella metodologia.

Al fine di evitare tali conseguenze è stato invece adottata qui una metodologia di individuazione dei nodi criptici coerente con l'approccio non intrusivo della fase precedente (quella individuale). Il nostro ragionamento è stato il seguente.

Se i membri del sistema si riconoscono in alcune affermazioni-etichetta, anche se non esiste una condivisione del modo di interpretare e comprendere tali asserzioni, deve esistere su di essi almeno una convergenza dei giudizi di sinonimia degli attori. E' quindi possibile individuare i nodi criptici chiedendo agli stessi attori di cercare fra i nodi delle mappe altrui le espressioni-etichetta che essi considerano sinonime con le proprie. In altre parole, è stato chiesto *agli attori stessi* di indicare i punti nei quali la propria mappa si sovrappone con quella degli altri. Per evitare gli effetti della

interazione di gruppo la richiesta di concedere attestati di sinonimia ad espressioni altrui deve avvenire a livello individuale. Inoltre la richiesta deve essere esplicitamente indirizzata a far cercare fra i nodi degli altri espressioni che possano essere sostituiti alle proprie-- e non viceversa.

Al termine della indicazione dei rimandi di sinonimia si ottiene non già da una serie di indicazioni univoche, bensì un ulteriore reticolo che costituisce la mappa della "circolazione" delle sinonimie. Difficilmente infatti emergono dei nodi che tutti riconoscono come sinonimi con i propri, e che dunque sono sicuramente i nodi criptici. Al contrario emergono una serie di successivi rimandi di sinonimia che da un nodo etichetta conducono ad uno o più altri. Ciò avviene poiché i diversi attori operano individualmente e senza interagire: accade così che il nodo A viene considerato da un attore sinonimo di (sostituibile con) B; ma il "proprietario" di B afferma che B è a sua volta sinonimo di C, mentre l'autore di C, a sua volta, lo considera sinonimo di A.

Da un punto di vista teorico, tale procedimento ci consegna un'istantanea (quella iniziale) della circolazione di significati all'interno del gruppo. La circolazione è destinata a trovare dei punti di equilibrio solo con la l'attività di conversazione e negoziazione del senso che ha luogo nell'ambito delle dinamiche socio-affettive e politiche del sistema, e che la procedura adottata ha in questo caso intenzionalmente evitato.

L'individuazione dei nodi criptici richiede quindi un ulteriore passaggio. Calcolato nuovamente il livello di in-degree dei diversi nodi, è possibile costruire una mappa di nodi a gerarchia di cripticità decrescente con il seguente criterio: i nodi che ricevono più sinonimie possono essere considerati come i nodi che maggiormente riassumono il senso di tutti gli altri, e hanno quindi maggiore probabilità di costituire nodi criptici<sup>7</sup>. Sono loro quindi che dovrebbero riassumere

---

<sup>7</sup> Per la semplificazione della mappa e l'individuazione dei nodi criptici sono stati usate alcune delle indicazioni descritte da Eden et.al. (1992). In particolare:

- a) I percorsi  $a \rightarrow b \rightarrow c$  sono stati considerati come  $a \rightarrow c$
- b) i nodi con rimando reciproco (simmetria diretta) sono stati unificati, mantenendo tutti i legami precedenti

meglio le caratteristiche oggetto dell'indagine, cioè quelle necessarie per "sentirsi parte della comunità aziendale, cioè per essere approvati e avere successo sul posto di lavoro". I nodi "più" criptici, distinti in due insiemi (i 3 di livello massimo di cripticità e i 5 di livello subito inferiore) sono divenuti allora il materiale per la mappa cognitiva collettiva, costituita ricollocando i nodi criptici nella stessa posizione in cui li avevano collocati gli intervistati nella loro mappa individuale, e ricostituendo i legami ereditati dai nodi criptici.

Le mappe individuali, le due liste dei nodi criptici, cioè i cinque più importanti e poi tutti e dieci in forma di mappa (fig. 4 e tavola 3) hanno costituito il materiale sulla cui base è stata chiesta la valutazione del gruppo sulla soddisfazione della rappresentazione. Sia la mappa cognitiva, che i nodi criptici hanno prodotto un 2discreto livello di soddisfazione. Per le mappe individuali il giudizio, su una scala di punteggi da 1 a 5 si è assestato attorno a 4 (dev. Std 1). I primi 5 nodi criptici da soli hanno prodotto un livello medio di soddisfazione pari a 3,5, aumentato a 4 quando il primo e il secondo gruppo di nodi criptici sono stati mostrati insieme e in forma di mappa causale.

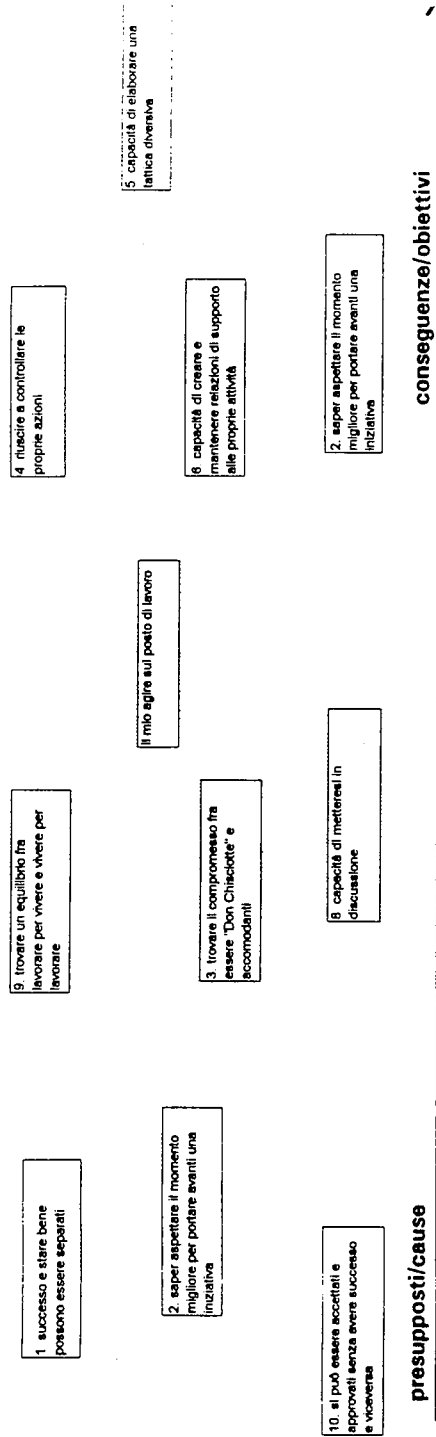


Tavola 3: La mappa causale collettiva

Figura 4: Nodi criptici e questionario di soddisfazione

Vi andrebbero bene queste espressioni per descrivere "noi responsabili di settore \*\*\* di \*\*\*"?

Siamo in fondo convinti che:

- *Si può essere accettati e approvati senza avere successo e viceversa, ovvero antipatici si, ma stimati;*
- *Dimostrare con i fatti (rendersi credibili), il che significa saper aspettare il momento migliore per portare avanti una iniziativa e la capacità di elaborare una tattica diversiva*
- *I rapporti personali sono basati su un livello di correttezza, cioè è necessario avere un rapporto umano di pari dignità, ovvero far sentire che l'attività dei dipendenti è tenuta nella debita considerazione*

(Date un punteggio da uno a cinque per descrivere quanto vi soddisfa questa descrizione. Cinque è il massimo, zero è il minimo)

Il vostro punteggio: \_\_\_\_\_)

Perché la descrizione vi soddisfa, o non vi soddisfa?

Vi sembra che la descrizione sia migliore se aggiungiamo queste altre convinzioni per descrivere "noi responsabili di settore della \*\*\* di \*\*\*"?

Inoltre siamo convinti che:

- *Bisogna cercare di dare qualcosa di personale alla struttura in cui si lavora, e non seguire le procedure come i dieci comandamenti ma chiedersi in che maniera potrebbero essere migliorate*
- *Non rinunciare a se stessi ma cercare di capire le idee degli altri, cioè non demordere e difendere la propria personalità*
- *Sviluppare uno spirito di corpo per affrontare i problemi come una sfida.*
- *Vedere gli sviluppi futuri e disporre perché si realizzino*
- *Lavorando in maniera creativa il tempo ti darà ragione*

Di quanto aumenta la vostra soddisfazione?

Date un nuovo punteggio da uno a cinque per descrivere quanto vi soddisfa questa ulteriore descrizione. Cinque è il massimo, zero è il minimo)

Il vostro punteggio: \_\_\_\_\_)

### 3.5. Il confronto fra le due rappresentazioni (Fase 3): i risultati della ricerca

Un primo risultato degno di nota sono certamente le due rappresentazioni ottenute con l'applicazione delle due metodologie e riportate nelle tavole 1 (rappresentazioni sociali) e 3 (mappa cognitiva collettiva).

Per quanto riguarda la rappresentazione sociale, il grafico a settori concentrici mostra che per descrivere i criteri di approvazione in tale organizzazione si fa ricorso prevalente a due categorie: la categoria delle caratteristiche per fare successo, cioè alle competenze sia strumentali (lingue, informatica) che comportamentali (saper essere leadership, internazionali, aperti) per affermarsi; e la categoria degli elementi connessi al senso di appartenenza e di dedizione. Tali categorie sono fra l'altro strettamente associate (costellazione 9-11-1-3-10) e costituiscono in quindi il nucleo della rappresentazione sociale prodotta.

E' interessante notare che anche le costellazioni di grado immediatamente inferiore confermano e rinforzano tale associazione di contenuti: per diventare azienda leader c'è bisogno di saper essere operativi ma anche credere nell'azienda (3-4-31); il saper essere deve riguardare sia i comportamenti individuali che quelli del gruppo, e la non accettazione di tali caratteristiche è un fattore forte di disapprovazione (23-11-5).

La mappa causale che rappresenta le caratteristiche per essere accettati nel gruppo dei pari ha invece il suo baricentro nella nozione di dignità e rispetto (tale nodo non solo occupa una posizione centrale nella mappa, ma è anche il nodo più criptico, cioè la nozione più condivisa). La difesa e il rispetto di sé vengono percepiti come un punto di partenza, mentre il dimostrare con i fatti viene presumibilmente percepito come uno scopo da raggiungere. Vanno notati i numerosi segni positivi che indicano circuiti amplificanti, cioè reazioni a catena in cui ogni fattore amplifica causalmente tutti gli altri. Tale aspetto è abbastanza comprensibile, essendo la mappa composta da nodi "positivi". L'unico loop (circuiti) che tende a stabilizzarsi è anche lui positivo (19→17-18→20→19: non rinunciare

a se stessi aiuta il dare qualcosa di personale, il che favorisce il fatto che lavorando in maniera creativa il tempo ti darà ragione, che a sua volta diminuisce la necessità di difendersi e aiuta a non rinunciare a se stessi...).

La mancanza di segni negativi diminuisce il fenomeno dell'ambiguità dei significati prevista da Weick et Al. (1977). Anche se non esistono modi per confermarlo, ci piace credere che tale stabilizzazione dei significati costituisca il risultato della attribuzione di cripticità, che in qualche modo assorbe l'ambiguità nelle espressioni linguistiche stabilizzando le relazioni fra i nodi.

Le due rappresentazioni appena commentate sono divenute oggetto di una valutazione incrociata a livello individuale, svoltasi alla conclusione dell'attività di ricerca.

In un incontro plenario, i ricercatori hanno illustrato brevemente le due rappresentazioni fornendo solo scarse indicazioni sulla notazione utilizzata, al fine di evitare fenomeni di priming interpretativo. Per i membri dei gruppi 1 e 2 si è trattato della prima occasione di esaminare il risultato dell'altro gruppo, mentre al terzo gruppo sono state proposte per la prima volta entrambe le rappresentazioni. A tutti i partecipanti è stato chiesto di riempire un brevissimo questionario, in modo da poter rilevare eventuali differenze macroscopiche fra le risposte dei gruppi già impegnati precedentemente e il nuovo gruppo di controllo.

Le valutazioni dei partecipanti sono state equamente distribuite fra i membri senza alcun riferimento al gruppo di provenienza.

Sulla base sia dei questionari che della successiva discussione è emerso che secondo i partecipanti:

a. Entrambe le rappresentazioni riprendono i temi e le nozioni promosse a livello aziendale, cioè legate alla "vision". Entrambe le rappresentazioni restituiscono quindi una versione aderente a quella ufficiale.

b. Circa metà dei partecipanti hanno affermato di non percepire grosse differenze sostanziali fra le due

rappresentazioni (diversamente da quanto presupposto e atteso dai ricercatori)

c. Il grafico usato per raffigurare i risultati dell'analisi delle rappresentazioni sociali (fig. 1 nel testo) è più schematico, e quindi più agevole da consultare e da comprendere; è tuttavia meno ricco di informazione e meno suggestivo (a causa del modo "tecnico" in cui sono formulati i nodi)

d. Le mappe causali danno più enfasi agli aspetti emotivi (star bene) e descrivono meglio i temi relativi alla dimensione di gruppo e al senso di appartenenza. Sono allo stesso più orientate alla dimensione ideale (come vorremmo essere) e più aderenti al linguaggio del dover essere aziendale. La descrizione delle rappresentazioni sociali cattura meglio la realtà di tutti i giorni, ma in modo più freddo. Costituisce quindi una fotografia dell'esistente più aderente dell'altra. Entrambe le metodologie forniscono un quadro generale che non risulta realmente peculiare dell'organizzazione che rappresentano: tendono dunque ad essere generali e un po' generiche.

Come accennato in precedenza, le due metodologie vengono considerate piuttosto diverse sia dal punto di vista teorico che metodologico: tale diversità dovrebbe dunque riflettersi anche in differenze considerevoli nei risultati ottenuti, e la verifica di tale ragionamento costituiva uno degli scopi della nostra ricerca. La figura 5 riassume brevemente le differenze fra i due approcci.

Figura 5: Differenze fra i due approcci

2	Rappresentazioni sociali	Mappe cognitive
<i>metodo di raccolta dati</i>	intervista guidata	autointervista
<i>durata dell'interazione (escluso le verifiche)</i>	1 incontro	4 incontri
<i>feed back ai partecipanti</i>	feed back solo a processo concluso (e non durante il processo)	feed back dopo ogni fase del processo
<i>criterio per ordinare i nodi</i>	associazione	causalità
<i>forma grafica della mappa</i>	i nodi che indicano le categorie sono ordinati secondo la loro importanza (dal centro verso la periferia) e connessi da "legami" che indicano il livello di affinità	i dieci nodi sono disposti lungo un asse che da Sx a Dx indica che essi sono percepiti rispettivamente come premesse/ cause, mezzi/strumenti, scopi/effetti. I nodi sono collegati da frecce orientate che indicano la direzione della relazione causale (nel presente lavoro le frecce sono state omesse perché erano troppe)
<i>assunti teorici espliciti o impliciti</i>	Le rappresentazioni sociali sono un modello cioè un sistema cognitivo che permette di apprendere e organizzare la realtà.	Una mappa causale rappresenta le credenze di causa/effetto necessarie per la costruzione dei piani e l'avvio del comportamento diretto al raggiungimento di uno stato desiderato" (Bougon, 1983, p.181).

<i>risultati attesi</i>	rendere manifeste la totalità delle informazioni, credenze, atteggiamenti ed opinioni che gli individui hanno acquisito rispetto ad un dato oggetto.	rendere manifeste le relazioni causali degli schemi di significato e della struttura concettuale che i membri "agiscono" (enact) nelle interazioni organizzative (Bougon, 1983)
<i>criteri di valutazione dei risultati utilizzati</i>	soddisfazione e auto-riconoscimento dei partecipanti nella rappresentazione	soddisfazione e auto-riconoscimento dei partecipanti nella rappresentazione
<i>criterio di validazione da parte del ricercatore (oltre alla soddisfazione dei partecipanti)</i>	nessuno (non si dà una rappresentazione "menzognera")	valutazione della differenza tra ciò che la gente dice e ciò che la gente pensa: poiché sono coinvolti contemporaneamente il livello individuale e quello collettivo, sussiste la possibilità della menzogna e della rivelazione parziale

La ricerca si poneva inizialmente due obiettivi di fondo: far emergere le differenze fra le due metodologie cognitive di analisi organizzativa osservando sia le conseguenze derivanti dalla diversità di approccio, sia la loro possibile diversa efficacia; evidenziare se esista una correlazione fra il livello di intromissione e disturbo previsto dalla metodologia di indagine cognitiva e la qualità dei risultati ottenuti.

Come evidenziato dai risultati, la ricerca, pur senza dare risposte definitive, fornisce interessanti indicazioni.

Innanzitutto, è significativo che i partecipanti abbiano dichiarato di non aver riscontrato una fondamentale differenza fra i risultati dei due diversi percorsi, e la concomitante valutazione secondo cui entrambe le rappresentazioni riprendono soprattutto gli elementi ufficiali della "ideologia" aziendale. Almeno nel nostro caso, non esistono elementi per convalidare la nozione secondo cui una metodologia strutturata ma poco interferente quale il self-Q produce risultati diversi (e migliori) di un approccio più tradizionale, come

quello delle rappresentazioni sociali. Al contrario, le valutazioni dei partecipanti indicano che il lavoro di sintesi del ricercatore riesce nel nostro caso a scavare più a fondo nell'esistente degli stessi attori lasciati "da soli". Ugualmente non è possibile confermare la nozione secondo cui la categoria causale (su cui si basano le mappe cognitive) sia particolarmente indicata per catturare i processi di pensiero organizzativo, come affermato ad esempio da Weick e Bougon (1986).

Due limiti della ricerca rendono comunque piuttosto debole la forza di tali conclusioni. Primo, la scelta della formulazione dell'input iniziale<sup>8</sup> sembra aver influito non poco sui risultati. Soprattutto i partecipanti al gruppo del self-Q hanno notato che la frase di stimolo, che riprendeva un linguaggio aziendale, induceva a riprendere gli aspetti ufficiali e positivi, escludendo gli aspetti critici e negativi-- che infatti sono stati completamente eliminati dalle mappe. Tale incomprendimento di fondo si è perpetrata lungo tutta la prima fase del lavoro, essendo esclusa per tale gruppo l'interazione con il ricercatore sui contenuti, ciò che avrebbe permesso una regolazione delle risposte. Secondo, l'impianto stesso della ricerca non permette di distinguere in modo netto fra l'efficacia della metodologia di raccolta del contenuto e la forma della rappresentazione. I giudizi di efficacia sono quindi resi ambigui poiché si indirizzano ai due elementi contemporaneamente.

Per quanto riguarda la questione dell'intromissione e disturbo delle due metodologie e il loro legame con i risultati dell'analisi, si possono trarre due distinte conclusioni.

In primo luogo, si può notare che anche una sofisticata metodologia improntata a principi di derivazione etnografica da sola non è in grado di sostituire il rapporto personale. La profondità, cioè la disponibilità degli attori a rivelare aspetti non allineati con la versione ufficiale, è legata alla capacità del ricercatore di conquistarsi la fiducia e quindi la confidenza dei membri dell'organizzazione. Analogamente a quanto spesso denunciato dalle esperienze degli etnografi, qualsiasi scorciatoia che tenti di sostituire l'osservazione

<sup>8</sup> "Quali sono le caratteristiche per sentirsi uno della gente \*\*\*, cioè per essere approvati ed accettati e avere successo sul posto di lavoro".



partecipante con strumenti strutturati "esterni", per quanto sofisticati, produce risultati deludenti. I membri della comunità osservata tendono infatti a rivelare ciò che essi credono il ricercatore si aspetti di sapere da loro, e comunque sempre una versione giustificabile in base alle norme ufficiali dichiarate dall'autorità vigente nella comunità.

In secondo luogo, i risultati suggeriscono che la metodologia influisce sul contenuto, anche se non in termini di rapporto lineare tra intromissione e disturbo e riservatezza delle rivelazioni. Il self-Q è riuscito in qualche modo a catturare elementi cognitivi più "caldi" soprattutto per effetto della situazione di setting creata dalla autointervista e dalla opportunità di confrontarsi ripetutamente con i risultati della propria riflessione. Anche se da sola non è sufficiente, la metodologia non intromissiva è quindi comunque molto utile come strumento per scavare nei processi cognitivi ed affettivi dell'organizzazione in vista di una successiva riflessione comune su tali temi. E' dunque efficace come stimolo per una attività successiva, ma non come prodotto a sé stante.

Da un punto di vista operativo, una indicazione piuttosto interessante emersa grazie ai giudizi dei partecipanti, secondo cui le due metodologie, nel loro insieme, si prestano per finalità diverse. La metodologia (tecnica di rilevazione + tecnica rappresentativa) delle rappresentazioni sociali è utile come strumento per restituire una fotografia generale della situazione esistente. In quanto tale, potrebbe aver una funzione analoga, e parzialmente sovrapponibile a quella degli indagini sul clima aziendale. La metodologia delle mappe cognitive via self-Q test (tecnica di rilevazione + tecnica rappresentativa) è più complessa e raffinata, ma più indicata per analisi approfondite in settori o gruppi di dimensioni limitate. Si presta moltissimo a divenire un punto di partenza per una riflessione di gruppo. Entrambe le metodologie acquistano valore se utilizzate in modo sistematico, cioè se l'analisi è ripetuta nel tempo, e i risultati messi a confronto.

### 3.6. Conclusioni

I risultati della nostra ricerca-esperimento forniscono non solo delle interessanti indicazioni sulle due metodologie, ma inducono ad associarsi ad altri studiosi i quali sollevano dei seri interrogativi teorici sulla possibilità stessa di costruire mappe, cioè di rappresentare esaustivamente, la cognizione organizzativa. (cfr. Eden, 1992). Paradossalmente, per noi ciò è legato al successo dell'applicazione dei due metodi, cioè deriva dalla relativa soddisfazione espressa dai membri riguardo alle rappresentazioni prodotte.

Innanzitutto sembra sussistere una relazione fra accettazione dei risultati da parte degli attori e livello di generalità (e quasi di banalità) delle affermazioni contenute nelle mappe. I partecipanti hanno affermato di faticare a riconoscere in entrambe le mappe caratteristiche specifiche e peculiari della loro organizzazione. Se per un verso è pur vero che tale giudizio potrebbe derivare da alcuni difetti specifici della presente ricerca, è importante notare che per almeno una delle due metodologie tale condizione è strutturale, cioè legata all'impianto teorico di fondo. Infatti, nel momento in cui per costruire la mappa cognitiva collettiva a partire da quelle individuali vengono utilizzati i nodi-etichetta con più alto livello di cripticità, viene data automaticamente preminenza alle affermazioni meno specifiche, meno dettagliate e meno analitiche. Ciò e del resto implicito nella nozione stessa di "cripticità": le nozioni etichetta devono essere necessariamente generiche, in modo da costituire debitamente lo schermo per le diverse proiezioni di senso dei membri. Tanto più sono generali (quasi banali) le affermazioni, tanto più sarà facile la condivisione e l'accordo su tali affermazioni. Ecco dunque spiegata anche l'indicazione di Bougon (1992) secondo cui le industries recipes sono potenzialmente buoni candidati per diventare nodi criptici. Le industries recipes (Spender, 1988) sono giudizi e affermazioni di valore validi per l'intero settore di business, e sono dunque affermazioni che sono tanto innocue quanto largamente condivise.

La validità della nozione di etichetta criptica come luogo di contatto fra i sistemi cognitivi dei diversi membri che la nostra ricerca sembra confermare, porta con sé una svalutazione dello sforzo

rappresentativo e mette in dubbio la nozione stessa di mappa cognitiva. La mappa, soprattutto quando costruita insieme con i membri, non è in grado di fornire una rappresentazione soddisfacente in quanto:

- quando è troppo specifica produce fenomeni di non accordo sui significati dei nodi. Significativo in tal senso è l'esperienza di Langfield-Smith (1992) il quale, nel tentativo di costruire una mappa comune molto dettagliata tramite confronto e discussione, ha dovuto desistere a causa della ripetuta incapacità dei membri a raggiungere un punto di accordo esplicito;
- quando è accettata dai membri mostra affermazioni tendenzialmente generiche, come nel nostro caso.

I risultati ottenuti nel presente lavoro gettano tuttavia ulteriori e più profondi dubbi teorici contro l'approccio rappresentazionalista del cognitive mapping. Essi derivano dall'implicito sostegno che i nostri risultati forniscono alla idea della "cripticità" (Bougon, 1992), a sua volta derivata dalla nozione secondo cui in ogni mappa cognitiva "nodes are codes" (Weick et Al, 1977).

Oltre a una immagine sfuocata e generica di alcuni delle affermazioni ufficialmente accettate come legittimi principi dell'azione le mappe cognitive non possono andare in quanto esse sono fondate su un errore di carattere epistemologico. L'idea della mappa cognitiva come strumento per rappresentare la cognizione organizzativa sconta infatti quello che il filosofo Whitehead chiamava la fallacia della reificazione fuori posto. Alla base dell'idea che sia possibile rappresentare i principi d'azione organizzativa sta infatti l'ambigua affermazione che le organizzazioni siano riconducibili a, o abbiano, delle mappe cognitive (Sims e Gioia, 1986). La nozione di concetto criptico, e la mappa della circolazione dei rimandi di significato emersa nel nostro lavoro negano tale assunto, e ci ricordano che tuttalpiù le organizzazioni possono essere considerate processi di mappatura cognitiva (mapping), ma non mappe. Non esistono mappe cognitive né completamente né parzialmente condivise dagli attori membri che possano essere scoperte o disvelate<sup>9</sup>. Il cognitive mapping può al massimo spingersi, con

<sup>9</sup> Come invece suggeriscono alcuni autori, ad es. Langfield-Smith (1992)

metodologie sofisticate come quelle esaminate, a restituirci istantanee locali dei processi di negoziazione dei significati organizzativi. Tali istantanee, peraltro, mancano di qualsiasi valore ontologico --capacità di rappresentare la realtà --in quanto soggette al principio della post-interpretazione descritto in ambito organizzativo da Weick (1969; 1979).

Se si concepiscono le organizzazioni come sistemi di processi siamo costretti ad abbandonare una idea erroneamente consensualista di corpo di pensieri organizzativi in favore di una prospettiva in cui le dinamiche sia socio emotive che di potere giocano un ruolo fondamentale (Walsh e Fahey, 1986; Walsh e Al., 1988). Viene inoltre a cadere la falsa dicotomia fra approccio individuale e olistico ai fenomeni della cognizione organizzativa. Da un lato è chiaro che senza gli individui, che forniscono per così dire il propellente, i processi di negoziazione dei significati non sono possibili. Dall'altro, viene esclusa, sia per quanto riguarda la cognizione ma anche per la cultura organizzativa, la presenza di un corpo unico di credenze, schemi cognitivi, simboli o script condivisi (shared beliefs, shared symbols). Tale condivisione è infatti un artefatto linguistico costruito in un abito di discorso diverso da quello dell'agire organizzativo. Quando i due universi di discorso vengono fatti coincidere, cioè quando si proietta l'agire dei significati organizzativi (enactment) nell'ambito del dominio dei linguaggi della rappresentazione, i processi di negoziazione vengono cristallizzati e il "collante organizzativo" si scioglie e svanisce, mancando quindi di essere catturato dagli strumenti di analisi. Ciò è quello che accade nel nostro caso di rappresentazione e riflessione sui principi dell'azione organizzativa.

Si può concludere dunque che l'agire (enactment) delle competenze organizzative costituisce un dominio diverso da quello della rappresentazione che sfugge a quest'ultimo. Ogni traslazione costituisce non solo un filtro che indebolisce l'immagine originale, ma una traduzione che lo trasforma inesorabilmente (Cfr., Audet, 1992 su questo punto).

La negazione della capacità del mapping cognitivo di fornire una rappresentazione fedele della "realtà" nulla toglie tuttavia alla enorme utilità di tale strumento. Come del resto afferma

esplicitamente Eden (1992) una volta sgombrato il campo da fallacie e false speranze resta il fatto che le mappe cognitive sono estremamente utili nonostante il loro statuto di finzione. Come emerso dai nostri risultati, infatti, la costruzione e la discussione delle mappe cognitive costituiscono importanti momenti di riflessione collettiva. Esse offrono infatti l'occasione a gruppi e organizzazioni di re-orientare la propria azione tramite il confronto con una immagine riflessa di sé stesse. Danno in altri termini l'opportunità di mettere in pratica l'idea secondo cui gli attori--individuali o collettivi sono in grado di saper cosa stanno facendo solo quando riescono a vedere ciò che raccontano di sé (Weick, 1979). Le mappe cognitive sono allora un potenziale strumento di cambiamento, basate su processi analoghi a quelli di molte delle tradizioni psicoterapeutiche. Esse si prestano ad esser utilizzate come tecnica consulenziale finalizzata a introdurre al cambiamento. A riguardo è stata accumulata parecchia esperienza, reperibile in tutti i lavori di Eden e del gruppo dell'università di Bath.

Tutto ciò apre interessanti prospettive per l'approfondimento dello studio delle metodologie di analisi cognitiva. In questa sua chiave pragmatica il cognitive mapping riprende infatti la tradizione della feed back analysis, benché in modo più sofisticato e secondo una diversa angolatura. In quanto tale, esso ripropone quesiti non nuovi ma sempre attuali, che possono divenire oggetto di future indagini sia sul piano sia teorico che operativo: Quali sono i nessi fra azione, rappresentazione dell'azione e cambiamento organizzativo? Alle organizzazioni servono occasioni di ri-flessione, cioè momenti di auto-esame e auto-giudizio? Chi dovrebbe essere coinvolto in tali occasioni di riflessione? Chi dovrebbe condurre tali processi, un membro interno o un elemento esterno. E su quali temi?

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Abric, J.C., (1984). Un approccio teorico e sperimentale allo studio delle rappresentazioni sociali in una situazione di interazione, in R. Farr e M. Moscovici, (a cura), *Rappresentazioni sociali*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Ackoff, R. Emery, F.E., *On purposeful systems*, Aldine-Atherton, Chicago, 1972.
- Airoldi, G., Nacamulli, R., (a cura), *Teoria organizzativa d'impresa*, Etas Libri, 1979.
- Alvesson, M., Berg, P.O. (1992), *L'organizzazione e i suoi simboli*, Cortina, Torino, 1993.
- Anfossi, A., *Prospettive sociologiche sull'organizzazione aziendale*, Angeli, Milano, 1971.
- Axelrod, R.M., (a cura), *The structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites*, University Press, Princeton, NJ, 1976.
- Barnard, C.I. (1938), *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino, 1970.
- Benson, J.K. (1977), Innovazione e crisi nell'analisi delle organizzazioni, in S. Zan, *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.
- Berger, P., Luckmann, T. (1967), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1973.
- Bettman, J.R., Wetz, B.A., Attributions in the board room, in *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, pp. 145-183.
- Bion, W.R. The leaderless group project, in *Bulletin of the Menninger Clinic*, 10, 1946, pp. 77-81.
- Bion, W.R., *Experiences in groups, and other papers*, Basic Books, New York, 1961.
- Bonazzi, G., *Storia del pensiero organizzativo*, Angeli, Milano, 1989.
- Boje, D.M., Fedor, D.B. e K.M. Rowland, Myth making, in *Journal of Applied Behavioral Science*, 18/1, 1982, pp.17-28.
- Bougon, M., Uncovering cognitive maps, in G. Morgan, (a cura), *Beyond method*, Sage, Beverly Hills, CA, 1983.
- Bougon, M., *Uncovering cognitive maps*, V ed., Privately printed handbook, Pennsylvania State University, 1986.

- Bougon, M.G., Congregate cognitive maps, in *Journal of Management Studies*, 29/3, 1992, pp. 369-389.
- Bougon, M.G., Weick K. e D. Binkhorst, Cognition in organization, in *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, pp. 606-631.
- Bougon, M., Baird, N., Komocar, J.M., e W. Ross, Identifying strategic loops, in A.S. Huff (a cura), *Mapping strategic thought*, Wiley, Chicester, 1990.
- Bridger, H., The Northfield experiment, in *Bulletin of the Menninger Clinic*, 10, 1946, pp. 71-76.
- Brown, S., Cognitive mapping and Repertory Grids for qualitative surveys research, in *Journal of Management Studies*, 29/3, 1992.
- Bryman, A., *Research methods and organization studies*, Unwin Hyman, 1989.
- Chatman, J.A., Bell, N.E. e B.M. Staw, The managed thought, in H.P. Sims, Jr, D.A. Gioia e Associates, (a cura), *The thinking organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- Chein, I., Cook, S. W., Harding, J., The field of action research, in *American Psychologist*, 3, pp43-50.
- Ciborra, C.U., Lanzara, G.F., Designing dynamic artifacts, in P. Gagliardi, (a cura), *Symbols and artifacts*, de Gruyter, Berlin, 1990.
- Cossette, P., Audet, M., Mapping of an idiosyncratic schema, in *Journal of Management Studies*, 29/3, 1992, pp. 325-347.
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963), *Teoria del comportamento dell'impresa*, Angeli, Milano, 1970.
- Daft, R.L., Weick, K.E., Toward a model of organizations as interpretation systems, in *Academy of Management Review*, 9/2, 1984, pp. 284-295.
- De Polo M., Sarchielli G., Le rappresentazioni sociali del lavoro, in *Giornale Italiano di Psicologia*, 3, 1983, pp 501-519.
- Derrida, J. (1967), *Della grammatologia*, Jaca Book, Milano, 1989.
- Di Giacomo, *Rappresentazioni sociali e movimenti collettivi*, Liguori, Napoli, 1985.
- Di Pasquale, G., Gherardi, S. e A. Masiero., *Organizzazione del lavoro e sistema socio-professionale in alcune aree impiegate*, dattiloscritto, Trento, 1983.
- Driver, M.J., Streufert, S., Integrative complexity, in *Administrative Science Quarterly*, 14, 1969, pp. 272-285.
- Dunn, W.N., Ginsberg, A., A sociocognitive network approach to organizational analysis, in *Human Relations*, 40, 1986, pp. 955-976.
- Eden, C., Cognitive mapping, in *European Journal of Operation Research*, 36, 1, 1988.
- Eden, C., (a cura), On the nature of cognitive maps, numero speciale di *Journal of Management Studies*, 29/3, 1992.
- Eden, C., Jones S. e D. Sims, *Thinking in Organizations*, Macmillan, London, 1979.
- Eden, C., Jones, S. e D. Sims, *Messing about in problems*, Pergamon Press, New York, 1983.
- Eden, C., Ackerman, F., e S. Cropper, The analysis of cause maps, in *Journal of Management Studies*, 29/3, 1992, pp. 309-324.
- Fabbri, F., *Verifica e revisione della qualità dell'assistenza sanitaria*, Tesi di laurea non pubblicata, Università di Trento, 1989.
- Fabbri, D., Imparare a pensare nelle organizzazioni, in D. Demetrio, D. Fabbri e S. Gherardi, *Apprendere nelle organizzazioni*, NIS, Roma, 1994.
- Farr, R. M., Moscovici, S., (a cura), (1984), *Rappresentazioni sociali*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Fiol, M., Huff, A. S., Maps for managers, in *Journal of Management Studies*, 29/3, 1992, pp. 267-286.
- Ford, J.D., Hegarty, W. H., Decision maker's belief about the causes and effects of structure, in *Academy of Management Journal*, 27/2, 1984, pp. 271-291.
- Foucault, M. (1966), *Le parole e le cose*, Rizzoli, Milano, 1985.
- Fredrickson, J.W., The comprehensiveness of strategic decision processes, in *Academy of Management Journal*, 27/3, 1984, pp. 445-466.
- Galbraith, J.R., Organization design, in *Interfaces*, 4, 1974, pp. 28-36.
- Gardner, H. (1983), *Formae mentis*, Feltrinelli, Milano, 1987.

- Gardner, H. (1985), *La nuova scienza della mente*, Feltrinelli, Milano, 1988.
- Georgiou, P. (1973), Paradigma dei fini e appunti per l'elaborazione di un controparadigma, in S. Zan, *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.
- Gherardi, S., *Le micro-decisioni nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- Gherardi, S., Management of ambiguity on today, paper, presentato alla *International SCOS Conference*, Copenhagen, luglio, 1991.
- Gherardi, S., Introduzione, in J.G. March, *Decisioni e organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1993.
- Gherardi, S., Turner, B., *Real men don't collect soft data*, Quaderni del Dipartimento di Politica Sociale, Università di Trento, 13, 1987.
- Glaser, B., Strauss, A., *The discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago, 1967.
- Ginsberg, A., Connection diversification to performance, in *Academy of Management Review*, 15/3, 1990, pp. 514-535.
- Gioia, D.A., Symbols, scripts and sensemaking, in H.P. Sims, Jr, D.A. Gioia e Associates, (a cura), *The thinking organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- Gioia, D.A., Poole, P.P., Scripts in organizational behavior, in *Academy of Management Review*, 9, 1984, pp. 449-459.
- Goldman, P., Van Houten, D.R., Managerial strategies and the worker, in *Sociological Quarterly*, 18, pp. 108-125.
- Gray, B., Bougon, M.G. e A. Donnellon, Organizations as constructions and destructions of meaning, in *Journal of Management*, 11, 1985, pp. 83-98.
- Gross, E., Etzioni, A. (1985), *Organizzazioni e società*, Il Mulino, Bologna, 1987.
- Gul, F.A., The joint and moderating role of personality and cognitive style on decision making, in *The Accounting Review*, 59/2, 1984, 264-277.
- Hall, R.I., The natural logic of management policy making, in *Management Science*, 30/8, 1984, pp. 905-927.
- Huff, A. S. (a cura), *Mapping strategic thought*, Wiley, Chicester, 1990.
- Jaques, E. (1970), *Lavoro creatività e giustizia sociale*, Bollati Boringhieri, Torino, 1990.
- Janis, I.L., *Victims of Groupthink*, Houghton Mifflin, Boston, 1972.
- Jones, G., The analysis of Depth Interviews, in R.Walker (a cura), *Applied qualitative research*, Gower, Aldershot, 1985.
- Keely, G., *The psychology of Personal Construals*, Norton, New York, 1955.
- Kosslyn, S. (1980), *Immagini della mente*, Giunti, Firenze, 1989.
- Langfield-Smith, K., Exploring the need for a shared cognitive map, in *Journal of Management Studies*, 29/3, 1992, pp. 349-368.
- Lanzara, G.F., Le mappe cognitive degli attori organizzativi, in *Rivista Trimestrale di Scienze dell'Amministrazione*, 4, 1990, pp.3-35.
- Lanzara, G.F., *Capacità negativa*, Il Mulino, Bologna, 1993.
- Lewin, K., Action research and minority problems, in *Journal of Social Issues*, 2, 1946, pp. 34-46.
- Levitt, B., March, J.G., Organizational Learning, in *American Review of Sociology*, 14, 1988, pp. 319-340.
- Lord, G., Foti, R., Schemas theories, information processing, and organizational behavior, in H.P. Sims, Jr, D.A. Gioia e Associates, (a cura), *The thinking organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- Lord, R.G., Kernan, M.C., Scripts as determinants of purposeful behavior in organizations, in *Academy of Management Review*, 15, 1987, pp. 265-277.
- Lyles, M., Mitroff, I.I., Organizational problem formulation, in *Administrative Science Quarterly*, 25/1, pp. 109-19.
- Lytard, J.-F. (1979), *La condizione postmoderna*, Feltrinelli, Milano, 1990.
- Masiero, A., *Organizzazione del lavoro e sistema socio-professionale in alcune aree di lavoro operaio*, dattiloscritto, Trento, 1982.
- McCulloch, W.S., *Embodiments of mind*, MIT, Cambridge, Mass., 1965.

- Meyer, J., Rowan, B. (1977), Le organizzazioni istituzionalizzate, in P. Gagliardi, (a cura), *Le imprese come cultura*, Isedi, Torino, 1986.
- Miller e Swanson, *The changing American parent*, Wiley, New York, 1958.
- Miller, G.A., Galanter, E. e Pribram K.H. (1960), *Piani e strutture del comportamento*, Angeli, Milano, 1984.
- Minsky, M. (1986), *La società della mente*, Adelphi, Milano, 1989.
- Mitroff, I.I., Emshoff, J.R. e R.H. Kilmann, Assumptions analyss, in *Management Science*, 25/6, 1979, pp. 583-593.
- Morgan, G. (1986), *Images*, Angeli, Milano, 1989.
- Myers-Briggs Inventory, *Myers-Briggs Inventory*, Consulting Psychologists, Palo Alto, Ca, 1962.
- Nelson, D., Le taylorisme dans l'industrie américaine, in M. de Montmollin e O. Pastré (a cura) *Le taylorisme*, Editions La Découverte, Paris, 1984.
- Nicolini, D., Metodi cognitivi di analisi organizzativa, in *Studi Organizzativi*, (in corso di pubblicazione), 1994.
- Oddone, I., Re, A. e G. Briante, *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*, Einaudi, Torino, 1977.
- Perrow, C., Demystifying organization, in R.C. Sarri e Y. Hasenfeld (a cura), *The management of human services*, Columbia University Press, New York, 1972.
- Perrow, C., A society of organizations, in *Theory and Society*, 20/6, 1991, pp.725-762.
- Pfeffer, J. (1981), Il management come azione simbolica, in P. Gagliardi, (a cura), *Le imprese come cultura*, Isedi, Torino, 1986.
- Pipan, T., *Sciopero contro l'utente*, Bollati-Boringheri, Torino, 1989.
- Pitre, E., Sims, H.P., Jr, The thinking organization, in *National Productivity Review*, 6/4, 1987, pp. 340-347.
- Pondy, L.R., Mitroff, I.I., Beyond open systems models of organizations, in B.M.Staw e L.L. Cummings (a cura), *Research in Organizational Behavior*, vol.I, 1979, pp. 3-39.

- Porac, J.F., Thomas, H., Taxonomic mental models in competitor definition, *Academy of Management Review*, 15/2, 1990, pp. 224-240.
- Putnam, H., *The faces of realism*, Open Court, LaSalle, Ill., 1987.
- Quenau, R., *Esercizi di stile*, Einaudi, Torino, 1983.
- Rapoport, R. N., Three dilemmas of action research, in *Human Relations*, 23, 1970, pp. 499-513.
- Rorty, R. (1979), *La filosofia e lo specchio della natura*, Bompiani, Milano, 1986.
- Salaman, G., Toward a sociology of organizational structure, in *The Sociological Review*, 26, pp. 519-554.
- Salancic, G. R., Porac, J.F., Distilled ideologies, in H.P. Sims, Jr, D.A. Gioia e Associates, *The thinking organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- Sandelands, L.E., Stablein, R.E., The concept of organization mind, in N. DiTomaso e S. Bacharach (a cura), *Research in the Sociology of Organizations*, vol V, 1987, pp. 135-162.
- Sarchielli G., Depolo M. e G. Avezzu', *Rappresentazioni del lavoro e identità sociale in un gruppo di lavoratori irregolari*, Quaderni del Dipartimento di Politica Sociale, Università di Trento, 3, 1984.
- Schank, R.C., Abelson, R., *Scripts, plans, goals and understanding*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, N.J., 1977.
- Schein, E.H. (1985), *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini, Milano, 1990.
- Schneider, S.C., Angelmar, R., Cognition in organizational analysis, in *Organization Studies*, 14/3, 1993, pp. 347-374.
- Scott, R. (1992), *Le organizzazioni*, Il Mulino, 1994.
- Shepard, R., Metzler, J., Mental rotation of three dimensional objects, in *Science*, 171, pp. 701-703.
- Shrivastava, P., Mitroff, I.I., Frames of reference managers use, in R.Lamb (a cura), *Advances in strategic management*, vol. I, 1983.
- Shrivastava, P., Schneider, S.C., Organizational frames of reference, in *Human Relations*, 37/10, 1984, pp. 795-809.

- Simon, H.A. (1947), *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958.
- Simon, H.A. (1969), *Le scienze dell'artificiale*, Il Mulino, Bologna, 1988.
- Sims, H.P., Jr., Gioia, D.A. e Associates, (a cura), *The thinking organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- Smircich, L., Organizations as shared meanings, in L. Pondy, P. Frost, G. Morgan e T. Dandridge (a cura), *Organizational Symbolism*, Jai Press, Greenwich, 1983.
- Smircich, L., Calàs, M. e G. Morgan, (a cura), New intellectual currents in organization and management theory, numero speciale di *Academy of Management Review*, 17/3, 1992.
- Spender, J.C., *Industry recipes*, Blackwell, Cambridge, Mass., 1989.
- Sproull, L.S., Beliefs in organizations, in P.C. Nystrom e W.I.T. Starbuck (a cura), *Handbook of Organizational Design*, vol II, Oxford: Oxford University Press, 1981.
- Staw, B.M., The escalation of commitment to a course of action, in *Academy of Management Review*, 6/4, 1981, pp. 577-587.
- Strati, A., Lavoro e simbolismo organizzativo, in *Studi Organizzativi*, 2-3, 1986, pp. 65-85.
- Strati, A., Introduzione, in M. Alvesson e P.O. Berg, *L'organizzazione e i suoi simboli*, Cortina, Torino, 1993.
- Susman, G., Evered, R., An assessment of the scientific merits of action research, in *Administrative Science Quarterly*, 23, 1978, pp. 582-603.
- Taylor, F.W. (1911), *Principi di organizzazione scientifica del lavoro*, Angeli, Milano, 1975.
- Taylor, F.W. (1912), *Processo a Taylor*, Olivares, Milano, 1992.
- Tesch, R., *Qualitative Research*, The Falmer Press, New York, 1990.
- Trist, E., *The evolution of socio-technical systems*, Quality of Working Life Center, 1981.
- Unger, R.M., *False necessity*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1987.
- Van Maanen, J. (1979), La realtà dell' invenzione nell'etnografia delle organizzazioni, in P. Gagliardi, *Le imprese come cultura*, Isedi, Torino, 1986.

- Varela, F.J., Thompson E., Rosch E. (1991), *La via di mezzo della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1992.
- Walton, E.T., Managers prototypes of financial terms, in *Journal of Management Studies*, 23/6, 1986, pp. 679-698.
- Walsh, J.P., Fahey, L., The role of negotiated belief structures in strategy making, in *Journal of Management*, 12, 1986, pp. 325-338.
- Walsh, J.P., Ungson, G.R., Organizational memory, *Academy of Management Review*, 16/1, 1991.
- Walsh, J.P., Henderson, C.M. e J.A. Deighton, Negotiated belief structures and decision performance, in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 1988, pp. 194-216.
- Weick, K.E. (1969; 2nda ed:1979), *Organizzare*, Isedi, Torino, 1993.
- Weick, K. E., Cognitive processes in organizations, in B. Staw, (a cura), *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, JAI Press, Greenwich, 1979 b.
- Weick, K.E., Bougon, M. G., Organization as cognitive maps, in H.P. Sims, Jr, D.A. Gioia e Associates, (a cura), *The thinking organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- Vattimo, G., *Fine della modernità*, Garzanti, Milano, 1985.
- Zan, S., Introduzione, in S. Zan, *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.
- Zandonai, F., *Aspetti della rappresentazione sociale delle norme sulla 'trasparenza amministrativa'*, Tesi di laurea non pubblicata, Università di Trento, 1993.
- Zey-Ferrel, M. (1982), Critiche alle teorie dominanti sulle organizzazioni, in S. Zan, *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.

