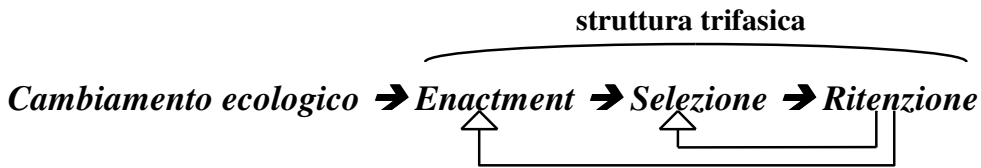


I quattro elementi dell'organizzare



Il cambiamento ecologico e l'enactment

Il caos *fluisce* ed è *ambiguo*, finché un cambiamento ecologico non attira l'attenzione dell'osservatore, che, tramite l'enactment, spezza il caos in modo che si possano creare *nuove forme d'ordine* (e non "l'ordine"). Quello che alla fine noi consideriamo "conoscenza" non è altro che una creazione stessa dell'individuo.

Il cambiamento ecologico può essere un particolare del tutto irrilevante che però desta l'interesse dell'individuo ed stimola un'attenzione che potremmo definire "cognitiva".

L'enactment rompe il flusso, grazie al cambiamento ecologico, per sottoporre l'esperienza ad un esame più ravvicinato. In altre parole, l'enactment non è altro che una focalizzazione di esperienze, mediata dagli schemi mentali dell'individuo.

In realtà gli attori, dotati di razionalità limitata, sono più interessati a confermare i loro schemi che a cercare attivamente di smentirli. Anche se sono disponibili a costruire un nuovo schema, ogni volta che si trovano di fronte a situazioni ambigue difficilmente interpretabili devono necessariamente ricorrere a qualcosa con cui iniziare (non è possibile reimparare ad andare in bicicletta ogni volta che ci si vuole andare). Questo recupero, sia pur parziale, ha un effetto di controllo sulla percezione.

Una prospettiva del genere chiaramente implica una serie di autolimitazioni dell'apprendimento, che derivano dagli schemi mentali degli attori della conoscenza.

Si creano allora impedimenti ad agire o ad apprendere basati non su prove della propria abilità ma sull'evitare tali prove per timore di fallire. Maggiore è il timore di fallimento maggiori saranno le prove evitate. Questo succede a maggior ragione in un gruppo, nel quale ogni componente costituisce involontariamente un accordo collusivo con gli altri per evitare le prove (ignoranza pluralistica), spesso tramite spiegazioni molto elaborate e complesse. "Quando i membri del gruppo credono ciecamente in uno schema specifico, il modo in cui rivolgono la propria attenzione all'ambiente e il modo in cui lo esaminano portano ad un'*autovalidazione* di quelle convinzioni e l'attaccamento del gruppo al suo schema diventa sempre più ardente" (pag. 220). Il crescente consenso riscosso da questi schemi restringe inesorabilmente la capacità di orientamento dell'attuazione e della verifica.

"Se una persona ha un'idea e cerca dati validi, il mondo presenta talmente tante complessità e ambiguità che la validità viene generalmente trovata e l'idea viene generalmente ritenuta più plausibile. Una delle caratteristiche più rilevanti degli schemi è che sono difficili da smentire" (pag. 220).

Si creano allora quelle che il Weick chiama *profezie che si autoavverano* (pensare in circolo), in cui le persone, a causa di schemi mentali che dominano il loro comportamento, modificano il comportamento di altre persone, ovvero, creano il proprio ambiente. Ad esempio una persona che pensi di essere emarginata da un gruppo si comporta in modo da risultare poco simpatica agli altri e venire quindi realmente emarginata, con la conseguenza che essa avrà un comportamento sempre più scontroso e verrà sempre più allontanata (questo avviene nonostante il soggetto sia convinto di avere un comportamento esclusivamente "difensivo"); oppure, una persona competitiva finisce per

rendere competitive le persone con cui si trova ad avere delle interazioni (nonostante essa sia convinta che il mondo che la circonda sia competitivo, e lei ci si stia unicamente adeguando).

La selezione

Il risultato dell'enactment è un ambiente ambiguo e colmo di doppi sensi in cui l'individuo o l'azienda si trovano a dover agire e decidere, spesso rimpiangendo di aver interpretato una certa cosa solo in un senso. La selezione è il processo organizzativo che, analizzati i dati grezzi sottoposti dall'enactment e considerate le interpretazioni che hanno funzionato in passato (immagazzinate tramite il processo di ritenzione), costituisce le linee guida per il processo decisionale tramite cicli concatenati.

Spesso è difficile distinguere tra enactment e selezione perché qualche materiale può già avere un senso al momento in cui viene intercettato da un processo di selezione. La prima fase si basa molte volte su un comportamento per prova od errore, ma è comunque la selezione ad imporre a quei primi sforzi l'interpretazione che c'era una prova o un errore.

Il processo di selezione è molto simile a quello che avviene in natura nell'evoluzione biologica nonostante le persone si sforzino di essere metodiche, ponderate e plausibili. Infatti comunemente tali intenzioni falliscono a causa della razionalità limitata degli individui che tentano di metterle in pratica, lasciando spazio alla stessa qualità accidentale associata alla selezione naturale.

In realtà l'unico risultato di questo sforzo di logicità non è altro che l'applicazione di mappe causali di ambienti precedentemente costruiti che hanno già funzionato in altre occasioni. L'enactment accreditato apparirà come una routine con stretta somiglianza con una procedura operativa standard. Ciò spiega anche perché i nuovi arrivati, gli imprenditori, gli estranei sono molto spesso delle fonti insostituibili di innovazioni.

La routinizzazione delle attività favorisce l'esecuzione di compiti a bassa ambiguità e conseguentemente poco adattabili all'ambiente. Ciò significa che "l'ordine viene sopravvalutato e gli si concede erroneamente credito per quanto riguarda il successo adattivo. Avendo ottenuto del credito, le azioni ordinate vengono riattuate in futuro, forse strette ancor di più, e improvvisamente l'organizzazione si scopre senza più contatti con i cambiamenti che avvengono..." all'esterno (pag. 259). Se la ritenzione viene screditata i cambiamenti ecologici diventeranno oggetto di maggior attenzione e avranno più probabilità di venire immagazzinati per adattarsi a futuri scenari applicativi.

A questo punto è evidente che il processo pianificazione-attuazione, che è il caposaldo delle odierne teorie organizzative andrebbe ribaltato, in quanto in realtà "le organizzazioni formulano le strategie dopo che le hanno attuate" (pag. 262), perché il processo di apprendimento permette di focalizzare solo piani i cui relativi schemi attuativi sono stati creati e verificati analizzando il passato e che forse saranno efficaci per il futuro. Per questo si presta così tanta attenzione alle casi aziendali. Le organizzazioni hanno essenzialmente tre modi per far fronte alla varietà degli scenari ambientali: il primo si basa sulla specializzazione delle funzioni di analisi dell'ambiente, con l'inconveniente di dover poi rendere comprensibile l'insieme molecolare delle singole osservazioni; il secondo si basa sulla riduzione della varietà tramite accordi interorganizzativi con concorrenti (accessibile solo a poche organizzazioni), che provoca però un probabile superamento della soglia di varietà necessaria per l'adattamento; la terza possibilità è rendere più complicato il controllore, perché gli osservatori complicati comprendono più cose e sfruttano questi sottili modelli per realizzare le proprie scelte, con il rischio, però, di aumentare troppo la difficoltà di gestire più cicli complessi e di paralizzare l'azione per privilegiare l'ambiguità.

Il funzionamento a ritroso della selezione fa sì che l'individuo non possa avere una idea di quello che pensa se prima non vede i suoi pensieri "materializzati" nella sua mente. Per descrivere un fatto che deve accadere bisogna quindi vederlo già accaduto, bisogna quindi pensare al "futuro anteriore" (pag. 274). Finalmente viene allora ad assumere un significato la frase ossessivamente ripetuta dal Weick in tutto il libro: "come posso saper quello che penso, se non vedo quello che

dico?”...“pensare al futuro anteriore è particolarmente appropriato per i dirigenti, poiché costoro vengono spesso ricompensati per la loro capacità di prevedere il futuro” (pag. 276).

La ritenzione

Il processo di apprendimento funziona solamente se nella selezione gli input provenienti dall'enactment si combinano con gli schemi immagazzinati tramite il processo di ritenzione. “L'uomo deve ricordare se non vuole perdere il proprio significato, e deve dimenticare se non vuole impazzire” (pag. 285).

Tuttavia questo processo non è solo una attività di archiviazione e recupero di dati, ma al contrario si basa su una rielaborazione dei ricordi nello spazio e nel tempo. Nello spazio perché i meccanismi in base ai quali avviene l'assimilazione all'interno delle “celle” di memoria del cervello non sono del tutto chiari, e comunque implicano la ripetuta utilizzazione di “canali preferenziali” della memoria che hanno una certa influenza sul modo stesso in cui uno schema viene memorizzato e quindi successivamente ricordato. Nel tempo perché la successiva memorizzazione di schemi ed informazioni supplementari, complementari o sostitutive modifica gli schemi di partenza, anche perché altrimenti l'attività celebrale sarebbe paralizzata da un numero eccessivo di informazioni immagazzinate.

In altri termini, bisogna immaginare la struttura ricettiva del cervello come una gelatina percorsa da canali ed avvallamenti provocati da ripetuti riversamenti di acqua calda (nuove informazioni) sulla superficie. “Poiché ogni ricordo viene elaborato dai ricordi precedenti, la reale sequenza di presentazione può rappresentare un'enorme differenza rispetto al modello che viene stabilito, anche se i modelli individuali presentati possono essere gli stessi”(pag. 292).

Dato che la selezione rimuove molta dell'ambiguità presente negli input dell'enactment, le informazioni inviate al processo di ritenzione dovrebbero costruire *molte norme e pochi cicli*. Dovrebbero quindi assomigliare più ad una cucchiata d'acqua *versata in un luogo e che tocca pochi punti* piuttosto che ad una pioggia di acqua che si spande rapidamente disperdendosi (input equivoci).

Nelle organizzazioni il processo di ritenzione (acquisizione, archiviazione, mantenimento, ed ogni altra funzione connessa), funziona in modo molto diverso a seconda dell'ambiente in cui si svolge, con effetti estremamente vari. Infatti una certa stabilità costituisce “...un mezzo economico per trattare le situazioni nuove, poiché ci sono nel mondo delle regolarità che l'organizzazione può sfruttare se ha una memoria e la capacità di ripetere”. “Tuttavia, la stabilità cronica non è funzionale, perché modi di risposta più economici potrebbero non venire mai individuati...” (pag. 298). Si ritorna quindi al concetto di organizzazione lasca e di “*antinomia di base*”, che consiste nel contrasto tra “...l'apertura al cambiamento e il desiderio di preservare il sapere passato”.

Il contrasto tra stabilità e elasticità è determinato pesantemente dal modo in cui l'organizzazione si pone rispetto all'ambiente costruito archiviato dalla ritenzione. Se questi ricordi vincolano ripetutamente e costantemente sia la selezione che l'enactment, la stabilità sarà massima, ma l'organizzazione sarà diventata un sistema che amplifica la deviazione e alla fine ne risentirà. Se invece tali ricordi saranno sempre e totalmente discrediti si finirà col bloccare qualsiasi azione. E' ovvio a questo punto che la soluzione migliore sarà una via di mezzo tra i due estremi.

La gente deve quindi agire nella selezione e nell'enactment come se la memoria fosse affidabile (agire, cioè, nel modo che l'esperienza ha dimostrato essere il più conveniente), mentre nella ritenzione deve agire come se non lo fosse (il che equivale a ricercare sempre processi alternativi). “L'ambivalenza è il compromesso ottimale”(pag. 303), perché le possibilità di adattabilità di una decisione sdoppiata sono enormemente più grandi di una risposta di mediazione. “Ogni volta che viene modellata una decisione di compromesso, il valore adattivo delle opposte risposte originarie che sono state modificate viene distrutto”.

“...La presenza del conflitto non indica necessariamente che il gruppo si sta sciogliendo; significa unicamente che il gruppo conserva risposte e preferenze eterogenee, ognuna delle quali può, in determinate circostanze, essere adattiva” (pag. 305).

Da quello che abbiamo fin qui visto risulta quindi evidente che l'enactment e la ritenzione lavorano fondamentalmente in opposizione l'una contro l'altra, sia negli individui che nelle organizzazioni, in quanto il primo propone nuovi scenari operativi e la seconda ne disconosce la validità operativa. “Quando le cose sono chiare, dubitate; quando siete in dubbio, trattate le cose come se fossero chiare” (pag. 306).

Tuttavia “i dubbi, le esitazioni o le rivalutazioni di enactment passati vengono considerati dagli osservatori esterni come prove del fatto che un'organizzazione non è sicura di se, piuttosto che come prove del fatto che riflette, preserva l'adattabilità o che si prepara per una serie ancora diversa di circostanze. Sembra che la morale sia: se dovete screditare qualcosa fatelo in silenzio” (pag. 312).

Conclusioni

1° punto

Oggetto → Soggetto -L'oggetto viene quindi percepito (enactment), lavorato dal punto di vista cognitivo (selezione), classificato in vari modi e connesso a svariati eventi remoti o distanti (ritenzione). Tuttavia non si deve dimenticare che esiste anche un'altra forma di interazione:

Soggetto → Oggetto -in cui l'effetto potenziale del soggetto sull'oggetto indica che la conoscenza è un'attività in cui il soggetto in parte interagisce con l'oggetto e lo costruisce.

Ciò significa che una organizzazione non sarà mai analizzata correttamente se verrà separata da uno degli ambienti di riferimento con cui opera (sarà molto difficile trovare un solo ambiente, perché molto più probabilmente ogni componente avrà il suo).

In sostanza quindi “una organizzazione sensibile al fatto di produrre degli ambienti costruiti sarà meno interessata a questioni di verità e falsità e sarà più interessata a questioni di ragionevolezza” (pag. 237).

2° punto

All'interno dell'organizzazione la realtà viene percepita in modo selettivo, risistemata in modo cognitivo e negoziata in modo interpersonale (pag. 231).

3° punto

Una certa ambiguità residua favorisce la propensione all'adattabilità delle organizzazioni, per cui le organizzazioni “lasche” spesso funzionano meglio di organizzazioni più strettamente gerarchizzate o funzionalizzate

4° punto

La selezione funziona a ritroso ed è in ritardo perché opera, oltre che sul materiale fornito dall'enactment, su schemi di successo immagazzinati tramite la ritenzione.

5° punto

I manager lavorano cronicamente in mezzo a enigmi perduranti, ma raramente dispongono del tempo necessario per riflettere sulla possibilità di discreditare le routine organizzative consolidate a favore di scenari più ambigui. Anzi molto spesso ragionano in un'ottica di goal displacement e rafforzano le routine organizzative che riducono la varietà dell'ambiente.

6° punto

L'ambivalenza, come l'ambiguità residua sono necessarie all'interno delle organizzazioni perché queste siano in grado di cogliere la varietà necessaria e una maggiore quantità della varietà presente nel mondo. Il pensiero "gianico" (Giano era il dio con due facce) è indispensabile per preservare la capacità di adattamento dell'organizzazione.

7° punto

Le organizzazioni creano da se stesse le cause della loro estinzione o del loro successo, tramite interpretazioni stabili di manifestazioni ambigue. In altre parole, le routine, le procedure operative standard e il modo abituale di pensare possono diventare solo un indispensabile strumento operativo o la ragione stessa della sopravvivenza dell'organizzazione.