

# Innovazioni Organizzative e Regolazione del Lavoro nella Pubblica Amministrazione

## **Weick e il Sensemaking**

*Prof. Adolfo Braga*

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TERAMO**  
**Facoltà Scienze Politiche**  
**Corso di Laurea in "Scienze delle Amministrazioni"**  
**A.A. 2023-2024**

# Weick e il Sensemaking

- posizioni che si possono collocare di fatto a cavallo del filone fenomenologico e quello cognitivista
- studia l'organizing: processo dell'organizzare non tanto l'organizzazione vista staticamente come struttura
- processi cognitivi: messi in atto da un soggetto (sia esso un individuo o una organizzazione), che gli consentono di conferire senso ai propri flussi di esperienza
- detti anche processi di sensemaking: i processi di creazione di senso (sensemaking) coincidono esattamente con i processi di organizzazione (organizing)

# Processo di creazione di senso (1)

- Alla mente degli individui giungono continuamente flussi di esperienza multiformi e non ordinati
- Tramite i processi cognitivi dare ordine ai flussi, in particolare:
  - utilizzando deduzioni ovvero mettendo in campo relazioni di causa/effetto
  - consiste nelle cosiddette *mappe causali*, o mappe cognitivo-normative , che sono costruzioni con senso e ordine logico
- *Sensemaking*:
  - processo continuo e retrospettivo (si può dare senso a ciò che è accaduto solo dopo che sia accaduto)
  - sussulti e shock possono anche portare a riconsiderare il senso di esperienze precedenti a cui già si era dato un senso diverso

# Processo di creazione di senso (2)

- Visione che ha implicazioni su “cosa” è la realtà
- La realtà prende senso solo attraverso i nostri processi cognitivi: «ha il senso che noi gli conferiamo»
- «Non ha significato la suddivisione nelle categorie concettuali interno all'individuo/esterno all'individuo, perché tutta la realtà corrisponde ai flussi di esperienza»
- «La realtà “esterna” equivale, per ogni soggetto, alla lettura che il soggetto ne dà»
- «Non vuol dire che la realtà non esista o che sia immaginazione o sogno, bensì che la realtà è ambigua e ognuno le conferisce il “suo” senso»

# *Il sensemaking come un processo istitutivo*

- Contribuisce a costruire ciò che si percepisce
- L'individuo
  - percepisce un determinato aspetto della realtà tramite processi cognitivi
  - interagisce con tale *ambiente attivato*, che ora esiste (per l'individuo) in quanto *attivato*
  - può modificarlo con le proprie azioni continuando ad attribuirne senso
- L'ambiente attivato retroagisce sui soggetti attivanti che si devono comportare conseguentemente rispetto alla realtà "costruita"
- Il soggetto non può plasmare l'ambiente attivato a piacere
- L'ambiente una volta che il soggetto lo percepisce (e quindi lo fa esistere per sé) influenza e vincola le azioni del soggetto

# Quali caratteristiche ha questa interazione?

- Tramite i processi cognitivi l'individuo o l'organizzazione attribuiscono significato a taluni aspetti della realtà
- *Attivare* tali aspetti dell'ambiente: si parla di «attivazione» e di «ambiente attivato»
  - tutto ciò non solo significa che l'individuo ha una percezione soggettiva della realtà
  - ma soprattutto che l'individuo – soggettivamente – costruisce la realtà, tramite tale attivazione

# Organizzazioni con meno vincoli esterni

*“Le organizzazioni a dispetto della loro evidente preoccupazione per i fatti, i numeri, l’obiettività, la concretezza e l’affidabilità, sono in realtà sature di soggettività, astrazione, supposizioni, espedienti, invenzioni e arbitrarietà... proprio come tutti noi. Sono le organizzazioni stesse a creare gran parte di ciò che le turba”*

(Weick, 1969)

# Isomorfismo organizzativo

- Processo per cui le organizzazioni in un dato contesto tendono a somigliarsi anche nei comportamenti
- L'isomorfismo non caratterizza solo le organizzazioni ma anche i singoli individui
- Si riproduce a livello individuale ed i singoli rafforzano l'isomorfismo normativo delle organizzazioni
- L'isomorfismo è tanto più rapido quanto più l'organizzazione dipende da risorse esterne e quanto maggiori sono l'incertezza e l'ambiguità dei suoi obiettivi



# La tesi dell'isomorfismo organizzativo

- Tesi che corre il rischio di perdere di vista le proprietà specifiche di ciascuna organizzazione
- Non ci aiuta indagare sulle peculiarità delle organizzazioni pubbliche
- Altre scuole e altri concetti pongono l'attenzione su differenti dimensioni
- Elaborazioni di Weick sul cosiddetto "*legame debole*"
  - trova una eco significativa nelle applicazioni anche alle strutture pubbliche

# Weick e le sollecitazioni non secondarie

- **Comprendere**

- l'attrazione verso comportamenti di confine
- l'inadeguatezza delle organizzazioni di fronte a nuove sfide non previste e che fuoriescono dalle routine consolidate
  - aspetti che nella loro forma estrema si traducono in collassi organizzativi davanti alle emergenze

# Campo organizzativo (1)

- Area riconosciuta di vita istituzionale caratterizzata da confini fluidi e indistinti
- Con una fitta e stabile rete di comunicazione nell'ambito della quale un insieme estremamente variegato di attori sociali, economici, politici, culturali, contribuisce, in maniera più o meno consapevole, a determinare processi di cambiamento

# Campo organizzativo (2)

- Non ha più senso parlare di singole organizzazioni ma di sistema di organizzazioni che si influenzano reciprocamente
- Definisce spazi più aperti per le reciproche influenze interorganizzative
- Trovare un equilibrio tra la teoria soggettivistica e le dinamiche oggettivistiche
- Evidenzia le ambiguità dei processi organizzativi e decisionali
- Alimenta approcci meno meccanici e più aperti verso l'incertezza

# L'ambiente organizzativo nella prospettiva di Weick

- Visione delle organizzazioni considerate nei loro aspetti ideativi e simbolici piuttosto che economici e materiali
- Nell'ambito della teoria organizzativa
  - concepisce le organizzazioni come flussi di esperienza
  - tutto ciò che si è abitualmente portati a pensare come delle realtà oggettive esterne agli individui
  - le stesse organizzazioni non hanno una realtà se non all'interno dell'esperienza dei soggetti partecipanti
  - gli individui si comportano verso le cose sulla base dei significati che le cose hanno per loro

# Costruzione dell'identità sociale

- Rimanda al dialogo tra l'organizzazione degli atteggiamenti altrui nei nostri confronti che abbiamo interiorizzato (Me) e la risposta a quelli (Io)
- Il Sé viene a stabilirsi attraverso lo sviluppo di un'identità individuale
- la conquista del sé inizia quando il bambino ha consapevolezza del fatto che l'immagine che egli ha di sé corrisponde all'immagine che gli altri hanno di lui
- L'identità di una persona è fissata quando altri la situano come oggetto sociale
- Le attribuiscono le stesse espressioni di identità di cui tale persona si appropria per sé o annuncia
- Avere un'identità vuol dire
  - associarsi con alcuni
  - allontanarsi da altri
  - iniziare e cessare allo stesso tempo rapporti sociali

# Relazione tra la persona e il mondo sociale

- L'ambiente è una “invenzione” dell'organizzazione
- L'organizzazione è «un'invenzione» dei partecipanti ad essa
- Chiave di lettura che consente di superare il principio di una dittatura della realtà esterna
- Riconsiderare il problema dei confini fra interno ed esterno di una organizzazione