

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. 2024-2025

Weick e l'Organizing (1)

- Processo mentale e sociale dell'organizzare
 - di fatto equivale ai processi di costruzione del senso dei flussi di esperienza
 - se si accetta l'idea di organizing, ne consegue che nei processi decisionali non è più importante la scelta da prendere, bensì la costruzione della cornice di senso intorno a tutto ciò che riguarda la decisione
- Weick propone un'analisi sul processo di costruzione della realtà organizzativa indicando tre fasi
 - **Attivazione**
 - **Selezione**
 - **Ritenzione**

Attivazione - Selezione - Ritenzione (1)

- **Attivazione**

- processo di interazione dell'individuo attraverso l'esperienza con la realtà informe e fluida

- **Selezione**

- l'individuo, inteso come soggetto costituito da un personale background culturale, opera delle scelte, eliminando le ambiguità contenute nei flussi dell'esperienza

- **Ritenzione**

- fase finale in cui le informazioni selezionate vengono elaborate e organizzate dall'individuo tramite quelle che sono definite come le "mappe cognitivo-normative"

Attivazione - Selezione - Ritenzione (2)

- Fasi considerate come momenti diversi di un ciclo che vede gli individui
 - agire e creare dei flussi di esperienza attraverso l'**attivazione**
 - rivisitarli retrospettivamente e negoziare delle linee di interpretazione attraverso la **selezione**
 - assumerli come costruzioni valide della loro visione del mondo attraverso la **ritenzione**
- Per Weick l'organizzazione esiste solo se ciò che essa è in grado di riconoscere attraverso tali processi, porta alla costruzione di ciò con cui essa interagisce

Weick e il Sensemaking (1)

- Posizioni che si possono collocare di fatto a cavallo del filone fenomenologico e quello cognitivista
 - filone fenomenologico che osserva le dinamiche e le relazioni
 - filone cognitivista che osserva le dinamiche dal punto di vista delle persone

Weick e il Sensemaking (2)

- 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)

Weick e il Sensemaking (3)

- Il sensemaking per Weick è mettere alla prova in modo estremo le persone quando si trovano a vivere un evento talmente poco plausibile nel suo dire, che esitano a raccontarlo per paura di non essere credute
 - **Sindrome del bambino picchiato**
 - consiste in un insieme di lesioni, solitamente alla testa, alle braccia, alle gambe e alle costole, che vengono procurate ad un bambino, spesso molto piccolo
 - lesioni che trovano spiegazioni inadeguate nella storia medica raccontata dai genitori
 - Gli incidenti si ipotizzava che potessero essere causati da genitori che non valutavano appieno la gravità delle lesioni o a maltrattamento intenzionale
 - Ci fu una presa di coscienza generale solo dopo il 1961, quando Silverman coordinò una tavola rotonda sulla sindrome e ne pubblicò i relativi risultati

Che cosa fa di questo evento un esempio di sensemaking? (1)

1. Rilevazione: l'evento rilevato entra in un flusso continuo di eventi, un insieme di informazioni discrepanti
2. Osservazione: le informazioni discrepanti sono individuate quando qualcuno riesamina l'esperienza passata ovvero in senso retrospettivo
3. Formulazione: vengono formulate ipotesi plausibili (i genitori non comprendono la gravità delle lesioni per spiegare le informazioni e la loro relativa singolarità)

Che cosa fa di questo evento un esempio di sensemaking? (2)

4. Diffusione: la persona che formula le ipotesi le pubblica in un articolo che compare su una rivista e che entra così a far parte del sapere condiviso della comunità medica divenendo disponibile per altri

5. Percezione: le ipotesi non generano immediatamente una giusta attenzione diffusa, la percezione del problema può diffondersi tra la comunità a diverse velocità, soprattutto a seconda del potere attribuito alla persona che lo diffonde (le osservazioni erano nate presso i radiologi, che hanno contatti sociali poco frequenti con i pediatri e con le famiglie dei bambini)

Consapevolezza sociale passiva

- Eventi nascosti sviluppano una consapevolezza con lentezza perché esistono ostacoli alla segnalazione di questi eventi
 - se gli eventi fossero reali, loro ne sarebbero certamente a conoscenza
- Fallacia della centralità
 - se non si conosce un dato evento, esso non può esistere
 - è dannoso poiché non solo scoraggia la curiosità nella persona che la compie
 - ma di frequente la mette anche in posizione antagonista nei confronti degli eventi in questione

Il sensemaking come un insieme di processi cognitivi (1)

- I processi cognitivi utili alla costruzione del significato sono
 - collocare elementi dentro le cornici
 - afferrare
 - reagire alla sorpresa
 - costruire significati
 - interagire per favorire la reciproca comprensione
 - creare configurazioni

Il sensemaking come un insieme di processi cognitivi (2)

- Processi cognitivi: utili ad ordinare i flussi di esperienza che per loro natura sono disordinati
- Ordinare questi processi cognitivi che vanno a costruire mappe cognitive che danno senso alla realtà
- Causali (rapporto fra causa ed effetto)
- Le mappe risultanti fungeranno da guida al comportamento futuro

Il sensemaking come un insieme di processi cognitivi (3)

- Agiamo nel presente sulla base dell'esperienza passata
- Vengono modificate dall' ininterrotto flusso di nuove esperienze
- Soggettivizzazione della realtà
 - spostamento dell'attenzione dall'analisi del processo decisionale all'analisi cognitivo-ontologica che si focalizza sull'azione dei soggetti sull'ambiente
 - la realtà risulta in continuo mutamento
 - prende forma nel momento in cui le persone danno senso retrospettivamente

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 abituamente 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