

Barbara Czarniawska
Per una teoria dell'organizzare
Editoriale Scientifica, Napoli, 2020

recensione a cura di Teresina Torre*

Mi piace partire – nel provare a presentare al lettore di IPEJM questo volume – dalla simpatia che nutro nei confronti di Barbara Czarniawska, che ho avuto occasione di ascoltare e conoscere, con la quale ho potuto approfondire il suo originale modo di studiare le cosiddette questioni organizzative, che sono poi, nel suo approccio di studiosa, tutte le questioni. Ed è questa postura di ricerca – aperta, originalmente e strutturalmente curiosa – che mi ha sempre colpita in modo particolare e che mi ha attirato quando ho avuto tra le mani il libro in questione. Uno sguardo alla quarta di copertina – efficace e provocatoria presentazione del volume – ha poi rafforzato l'interesse con la quale mi sono avvicinata.

Uscita in un anno – il 2020 – che difficilmente dimenticheremo, la traduzione (o meglio, come Luigi Maria Sicca e Francesco Piro ricordano nella loro introduzione, la *traslazione*, o più precisamente *la proposta di un gesto di traslazione*, per riprendere le parole che gli stessi usano per sintetizzare il lavoro fatto, volto ad offrire una rinnovata occasione di riflessione e dibattito alla comunità degli studiosi di temi organizzativi) di questa opera – prima edizione italiana della seconda edizione di un testo, datato 2014 e pubblicato da Edward Edgar Publishing, che riprende e sistematizza molte delle idee presentate *in nuce* in precedenti scritti anche pionieristici della studiosa – costituisce una non banale occasione per coltivare il pensiero, nella sua accezione più nobile di attività della mente che si sviluppa attorno ad idee e concetti per appropriarsene e produrne di nuovi, “per respirare e guardare avanti” (sempre prendendo a prestito espressioni dei curatori che così ben inquadrano la ragione del volume, da non essere immaginabile altro modo per descriverne lo scopo); condizioni queste, necessarie all'uso intelligente della ragione come apertura verso la realtà.

Peraltro, il posizionamento nella collana **punto org**, che accoglie studi intradisciplinari ed interdisciplinari con il dichiarato intento di tematizzare “la polisemia e l'articolata morfologia dei due lemmi “organizzazione” e “cultura”, ne esplicita con chiarezza l'obiettivo principale. È per fare cultura, approfondimento del sapere a partire da quello che possiamo senza timore definire un “lavoro maturo” destinato a restare tra i classici della letteratura organizzativa.

* **Teresina Torre**, professore ordinario di Organizzazione e Gestione delle risorse umane, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova; email: teresina.torre@economia.unige.it.

Non è semplice, la lettura del volume (ce lo rammentano alcuni studiosi che hanno commentato il testo e ai quali tra poche righe si farà meglio cenno). E non confonda l'assaggio che, saltando qua e là tra le pagine (in numero totale molto ragionevole, peraltro, poco più di duecento... cosa che potrebbe indurre l'idea di una lettura da farsi veloce), consente di ritrovare questioni attraenti, risposte apparentemente rapide alla ricerca di ricette di facile realizzazione (giusto per proporre qualche esempio di tali questioni suggerite da alcuni dei titoli dei paragrafi che l'indice ci offre: "come gestire con le parole", "i dirigenti sono importanti?", "i paradossi della moda", "la corsa delle notizie" ...) inducendo il potenziale lettore alla decisione di cimentarsi con questo libro senza quella che, nel procedere, si rivelerà essere la necessaria attenta predisposizione ed il dovuto tempo (per cui diventa necessario citare a questo proposito il capitolo che mette a tema velocità e lentezza).

Come infatti potrebbe peraltro esserlo – semplice si intende – questa lettura, quando il titolo ci parla di un obiettivo ambizioso, al tempo stesso rassicurante e certamente intenso? Ambizioso, per il suo tendere ad offrire una formulazione unitaria e sistematica delle dinamiche organizzative nella loro ampiezza e varietà, che guarda all'agire ma anche all'interagire. Rassicurante, perché introduce ad un'idea di unitarietà di visione laddove complessità e policentricità dominano. Intenso, perché si propone come un quadro denso, affollato di sguardi epistemologici e teorici che offrono al lettore un susseguirsi di spunti di approfondimento. Titolo, quindi, che non può non sollecitare aspettative importanti nel lettore, aspettative cui dare spazio nella mente e nel cuore – entrambe necessarie al processo della conoscenza – per addentrarsi nella fitta trama che il percorso dipana. Titolo del quale non si può mancare di apprezzare l'uso dell'articolo "una", indicativa sottolineatura della prescelta, tra la molteplicità delle opzioni possibili, che l'autrice porge al pubblico degli studiosi e degli appassionati delle questioni organizzative e del loro affiorare nella quotidianità esistenziale, di cui il testo è intriso.

E per meglio predisporre alla lettura con questa consapevolezza, può essere scelta saggia partire dalla postfazione. Come è nello stile della collana, l'opera si chiude infatti con una metodologia consolidata nei progetti editoriali che a **punto org** fanno capo, quella di una "virtuale" *Tavola rotonda* che regala al lettore un caleidoscopio di prospettive intorno al pensiero dell'autrice: infatti, proprio come un caleidoscopio, che attraverso specchi e frammenti di vetro crea una pluralità di strutture e figure, così la proposta dell'autrice viene rilanciata dallo sguardo, dalla storia, dagli interessi e dalle riflessioni dei partecipanti.

A questa tavola hanno contribuito Giuseppe Bonazzi, Federico Butera e Barbara Poggio. Scrive Giuseppe Bonazzi: "Siamo di fronte ad un libro denso e complesso, di non sempre facile lettura, che in qualche centinaio di pagine raccoglie i passaggi salienti di una ricerca durata l'intera vita attiva dell'autrice" (p. 240). Poche pagine dopo, Federico Butera annota "... è un libro prezioso che va studiato o letto con il tempo e l'attenzione dei libri densi, perché non è sempre facile" (p. 247). Mentre Barbara Poggio sottolinea, avviando il suo contributo, "... è un testo non convenzionale, difficilmente collocabile entro le diverse categorie degli studi organizzativi... è piuttosto un ordito di fili e traiettorie interpretative, sviluppate nel

corso della consolidata esperienza di osservazione e studio delle organizzazioni dall'autrice" (p. 253).

Se i tre studiosi, figure spesse e di primo piano negli ambiti disciplinari che possiamo collocare sotto l'etichetta della sociologia delle organizzazioni, avvertono la necessità di evidenziare la non facilità e la non convenzionalità del testo, è forse opportuno prenderli sul serio. E per meglio farlo può essere opportuno sottolineare che la facilità, nella sua connotazione linguistica che il vocabolario Treccani ci ricorda, va spesso a scapito dell'approfondimento del concetto e della sua espressione (contenendo così un giudizio limitativo). Ugualmente, dalla stessa fonte, apprendiamo che la convenzionalità è associata alla mancanza di originalità. Ecco quindi che le sottolineature implicate nelle riflessioni proposte dai tre estensori delle note, approfondimento ed originalità, costituiscono la cifra connotativa del volume ed il valore che lo permea, elementi dai quali consciamente ed intenzionalmente partire.

Partire, quindi, per il viaggio che Barbara Czarniawska ci accompagna a fare attraverso la sua corposa carriera di studiosa, che nel testo riprende ed organizza secondo la sua impostazione pragmatista. Ed il viaggio segue il filo di un ragionamento nel cui ordine tematico si inseriscono ad ogni passaggio le domande che l'autrice si è posta e si pone nel suo personale percorso di studio, approfondimento e di comunicazione. Ella promuove una visione processuale dell'organizzazione e presenta una teoria sviluppata combinando gli studi sul campo da lei condotti con intuizioni teoriche, in un intreccio al tempo stesso originale ed affascinante.

Due sono i capisaldi teorici su cui l'opera si regge. Un primo è rappresentato dall'adozione dell'approccio "costruzionistico" – come l'autrice suggerisce di scrivere chiarendo che il termine "costruttivismo" è appropriato quando si attribuisce questa prospettiva ad altri, mentre "costruzionismo" si confà ai casi, come il suo, di auto-attribuzione – approccio che viene volto alla necessità di tener conto di ciò che altrimenti non si osserverebbe, vale a dire l'infinita serie di impliciti e di presupposti pratici su cui l'apparente linearità della vita organizzativa si regge: quadro per cui la realtà organizzativa è un "farsi più che un fatto". Il secondo si connette quindi a Karl Weick, nel suo riferirsi all' *organizing*, all'organizzare, all'attività organizzante (e non all'organizzazione) ed alla costruzione di senso che questa genera, vale a dire all'attenzione a quel processo di produzione di significato che solo rende solida l'azione.

Al primo riferimento teorico è dedicato il capitolo iniziale. Nell'alveo del costruttivismo sociale iniziato con l'opera di Berger e Luckmann, l'autrice, sia pur con la sua personale etichettatura, si colloca nella tendenza realista, quella che riconosce che è "praticamente" utile credere che il mondo esista e che la realtà è un processo in continua costruzione. Questo approccio serve per imparare come l'organizzazione procede nella pratica, scopo che ella dichiara di fare proprio e che come tale apre alla realtà. Ma è sul sociale che si sofferma ulteriormente la sua riflessione, non solo in quanto aggettivo riferito agli esseri umani (che sono animali sociali come Aronson da lei citato ebbe modo di ribadire) ed a ciò che fanno, ma anche come contrario di solo,

quindi come rapporto (e su questo l'autrice accoglie ed approfondisce la posizione di alcuni studiosi che hanno dimostrato il ruolo degli artefatti nelle relazioni tra esseri umani, questione che emergerà ogni qual volta le macchine – computer, lettori di e-book o altro che sia - appariranno lungo il percorso del volume).

Nel secondo capitolo Czarniawska ragiona sull'organizzare come processo in corso, ridefinendo il campo di studio a cui applica il costrutto delle “reti di azioni”, strumento che consente di indagare sulle connessioni reali (ma anche virtuali visto che “non c'è motivo per differenziarle a priori” (p. 47) introdotte da due o più azioni che precedono i legami e che potranno portare allo sviluppo di legami. Con uno tra i tanti esempi felici che l'autrice propone per esprimere il concetto “uno scrittore è qualcuno che ha scritto qualcosa e non qualcuno che ha un biglietto da visita con la parola scrittore” (p. 38): esistono pertanto connessioni tra le idee, lo scrivere ed il pubblicare che precedono.

Quindi, l'organizzazione – o per meglio dire, secondo lo stile linguistico della Czarniawska, la rete di azioni istituzionalizzata che noi chiamiamo organizzazione – è un complicato insieme di processi simbiotici in reciproco adattamento, che lasciano spazio all'imprevisto e dimostrano come le persone e le macchine collaborano nella costruzione delle reti di azione, che si consolidano e restano nel tempo. Un passaggio del cap. 3 è assolutamente esplicativo “... l'attività organizzativa si realizza tanto attraverso le chiacchiere nei corridoi tanto attraverso le decisioni ufficiali ... e attraverso lo spostamento di scrivanie e scaffali. Ogni volta che il discorso riguarda qualcosa che deve essere fatto, questa cosa assume una forma nuova. Alcune di queste forme dureranno più a lungo e acquisiranno più sostenitori. Nella loro realizzazione finale, le cose non diventeranno così come erano state definite a priori, ma come saranno state costruite nel processo” (p. 76). Ed è per conoscere meglio che si ricorre alla narrazione – grande tema oggetto di un precedente lavoro dell'autrice pubblicato nella stessa collana, cui si rimanda – forma conoscitiva che si aggiunge alle conoscenze logico-scientifiche e che può aiutare quella creazione di senso alla Weick che l'autrice più volte richiama.

La parte corposa del volume si sviluppa come una sequenza di approfondimenti su questioni chiave che, con intrigante enigmaticità, vengono esaminate da prospettive diverse rispetto a quelle cui si è soliti far riferimento e che rendono il testo al tempo stesso inconsueto e stimolante. È così che la stabilità viene declinata come equilibrio tra diverse complessità, come iscrizione di regole istituzionalizzate nelle macchine attraverso norme tecniche che gli esperti propongono e che via via paiono difficili da mettere in discussione ma accettate in forza della loro facilità d'uso. Oppure che la codifica, l'operazione di creazione di codici con cui si gestisce la vita di tutti i giorni, è in realtà un “enorme sovraccarico di codici”, tanto che “si stanno cercando modi per arginare questo sovraccarico informativo in ogni settore” (p. 131). Insomma, conclude l'autrice, “I codici governano. Ma quale è allora il ruolo dei manager in questo mondo codificato?” (p. 132)

Si tratta di una domanda di particolare interesse, quanto meno per chi si occupa di azienda. Perché sono necessari i dirigenti, se macchine e codici guidano le nostre azioni? Parrebbero esserlo perché sono loro affidati tre compiti: la decisione dell'orientamento dell'azienda per il futuro, la rappresentanza verso l'esterno e il ruolo nella creazione della cultura. Ma se, come March ha evidenziato, "le decisioni accadono" – come viene ricordato a p. 135 – e le attività si caratterizzano per quella che Brunsson ha descritto come una "razionalità d'azione" – per cui la decisione come processo di scelta razionale ostacola e rallenta l'azione – allora non si tratta di prendere decisioni, ma di "fornire servizi, proprio gli atti dell'organizzare" (p. 139), cioè fare del proprio meglio affinché gli altri possano fare il loro lavoro. Tale necessità si evidenzia nell'organizzare il lavoro "per gli altri", quella che l'autrice qualifica quale leadership come servizio, quel lavorare "con" che già Mary Follett aveva descritto. Serve leadership insomma.

I punti esaminati nei successivi capitoli costituiscono in qualche misura approfondimenti di temi su cui il leader-dirigente viene messo alla prova. Innanzitutto il cambiamento. Introdotto con il riferimento all'enigmatico "sollevarsi per i capelli" del Barone di Münchhausen e discusso come tentativo, evidentemente riuscito (sopravvive per raccontare la storia), ma non ripetibile, perché – come Czarniawska sottolinea) – "un sistema non può riformarsi da solo, ma riproducendosi in modo intenzionale, può incrementare la probabilità di una mutazione casuale" (p. 165) il cambiamento viene declinato nella contrapposizione tra progetto (come spazio di estensione, come modello di traslazione che è atto collettivo di creazione) e riforma (emblematicamente rappresentata come l'applicazione del tirarsi per i capelli).

Il cambiamento avviene però perché "la gente è curiosa e desiderosa di novità". È a partire da questa semplice evidenza che l'autrice mette in evidenza il fatto che le persone sono positive rispetto ai cambiamenti che loro stessi iniziano, anche se "non sono sempre desiderabili agli occhi dei loro leader". Ma "nulla è più forte di un'idea il cui tempo è giunto", citazione da Victor Hugo, anche se questo resta imprevedibile. Per tale ragione, l'interesse si sofferma su come le idee viaggiano (un capitolo è dedicato a questo), nella dinamica tra locale e globale e sull'onda di quell'affascinante fenomeno intrinsecamente paradossale che è la moda, scelta collettiva tra gusti, cose ed idee, meccanismo potente ed invisibile, e sulla velocità-lentezza come metafore del dimenticare-ricordare, dove l'intensità della memoria, cui la lentezza è direttamente proporzionale, si bilancia con la necessità dell'oblio. Non manca infine nel vario territorio di ricerca dell'autrice il tema del genere e della discriminazione, che affronta discutendo il presupposto universalistico tipico dell'epoca moderna, che sulla specifica questione vede la prevalenza del modello americano e del suo imperialismo culturale.

L'epilogo finale ci porta su un terreno altamente sfidante. "Organizzare senza organizzazioni?" dove il focus si sposta via via dall'organizzazione come oggetto separato dall'ambiente, dove la dimensione formale è centrale, ad un organizzare tra organizzazioni (alleanze, sforzi cooperativi, reti...) sempre meno formali e sempre più ibride, perché le organizzazioni come artefatti virtuali, divengono strumentali verso

l'interesse e lo scopo loro assegnato. Ancora una volta quindi, organizzare è esplicitato come processo sociale: "esseri umani e oggetti associati l'uno all'altro e che compiono un'azione organizzativa in modo piuttosto ordinato" (p, 232).

Mi piace chiudere evidenziando quella che mi pare davvero una sfida interessante con cui termina il libro. Scrive l'autrice "sarei favorevole a ridare il loro nome proprio ai diversi tipi di organizzazione. Anche se sono strumenti, gli strumenti si differenziano non da ultimo per il loro scopo: un martello è diverso da un cacciavite e un'impresa si differenzia da un'amministrazione comunale. Quindi torniamo a parlare di: aziende, associazioni, club, società, servizi pubblici, stati regioni e così via. Fatto questo, se essi svolgano una qualsiasi attività organizzativa e con quale livello di successo lo facciano, è e rimarrà una domanda empirica" (p. 236). Leggendo queste righe non ho potuto non pensare a quanto impegno gli studiosi di organizzazione hanno posto e continuano a porre nel descrivere ciò che hanno in comune organizzazioni tanto diverse, così da essere infatti definite con uno stesso termine (organizzazione, appunto), mentre l'evidenza della centralità dello scopo per la comprensione delle dinamiche dell'organizzare viene troppo soventemente accantonata. Ecco allora che la ricerca empirica – quella sul campo, faticosa ed impegnativa, dagli esiti incerti, spesso poco produttiva – può tornare ad essere il terreno su cui esercitare l'intelligenza dello studioso, su cui sviluppare le sue capacità analitiche e deduttive, su cui giocare la sua voglia di implicarsi con "l'oggetto" di studio ed far crescere il desiderio che la conoscenza diventi costruzione. Ci piace pensare che questa prospettiva sia la non esplicitamente dichiarata lezione che Barbara Czarniawska ci lascia con questa opera.