

**LA RICERCA QUALITATIVA NELLE
ORGANIZZAZIONI: LA DIMENSIONE ESTETICA**

a cura di Antonio Strati

CAROCCHI 2007

1.....	29
Le estetiche celate/disvelate della routine, di <i>Paolo Rossi</i>	29
1.1.....	29
Prologo	29
1.2.....	31
Il setting.....	31
1.3.....	34
Il metodo	34
1.4.....	36
Primo contatto	36
1.5.....	38
Seconda fase: la messa a fuoco	38
1.6.....	43
Terza fase: oltre l'organizzazione	43
1.7.....	47
Estetiche emergenti nella tensione tra passione ed organizzazione	47
2.....	51
Il ritmo dell'organizzare, di <i>Enrico Maria Piras</i>	51
2.1.....	51
Prima della ricerca	51
2.2.....	52
Approccio al campo	52
2.3.....	57
Uno sguardo diverso. L'irruzione dell'estetica	57
2.4.....	60
Il ritmo quale categoria estetica. Il ritorno alla letteratura	60
2.5 Empatia, categorie estetiche, metafora. Una proposta per l'analisi estetica dell'organizzazione	63
3.....	66
Invenzioni estetiche della formazione nelle organizzazioni, di <i>Marco Tacconi</i>	66
3.1.....	66
Ante	66
3.2.....	67
Fatto	67
3.3.....	70
Esercitazione: primo movimento - dal giudizio alla analitica dei sensi..	70
3.4.....	70
Secondo movimento: dai sensi alla rappresentazione	70

3.5.....	75
Frammenti di sintesi.....	75
4.....	77
Passione e comunicazione on-line: l'analisi estetica nell'etnografia virtuale, di <i>Paolo Rossi</i>	77
4.1.....	77
Introduzione	77
4.2.....	79
Le interazioni on-line nella ricerca sociologica	79
4.3.....	81
Presupposti ed implicazioni estetiche nell'etnografia virtuale	81
4.4.....	84
L'esperienza di LinuxT.....	85
4.5.....	87
Ethos, logos e pathos in LinuxT	88
4.6.....	98
Conclusioni	98
5.....	100
Estetica e an-estetica organizzativa.....	100
di <i>Enrico Maria Piras</i>	100
5.1.....	101
La scoperta del logo di Cittadellarte	101
5.1.1.....	101
Il segno grafico.....	101
5.1.2.....	105
La storia ufficiale	105
5.1.3.....	107
La genesi del segno: alcune incongruenze	107
5.2.....	109
Discussione. L'estetizzazione della storia e l'anestetizzazione del logo	109
5.3.....	114
Conclusioni. Considerazioni di metodo	114
6.....	117
Campo e ricerca sul campo: ibridi tra arte, estetica ed etnografia, <i>di</i> <i>Giuseppe Ceresi</i>	117
6.1.....	117
Premesse.....	117
6.2.....	119
Dislocazioni culturali tra arte ed estetica: la svolta etnografia	119
6.3.....	120
Sites of practice: l'ospedale, nuovo committente d'arte pubblica	120
6.4.....	122

Il progetto artistico: i corpi dove le parole inciampano	122
6.5.....	126
Out of the field: una storia raso terra	126
6.6.....	128
Relazioni paradossali: il campo come sito complesso d'identificazioni	128
6.7.....	131
Post-it note	131
7.....	133
La performance: strumento di comprensione organizzativa, di Anna	
Scalfi.....	133
8.....	151
Quando i ricercatori si muovono in gruppo: armonie e dissonanze sul piano	
dell'estetica, di Alberto Zanutto.....	151
8.1.....	151
Introduzione	151
8.2.....	153
Prima fase: la progettazione di una sensibilità.....	153
8.3.....	156
Seconda fase: l'accesso attraverso le calli ovvero il labirinto della ricerca	
.....	156
8.4.....	158
Terza fase: l'estetica dell'immersione & immersione nell'estetica	
organizzativa	158
8.5.....	161
Quarta fase: organizzare l'analisi estetica.....	161
8.6.....	165
Quinta fase: la Querini e i frammenti di estetica organizzativa selezionati	
.....	165
8.7.....	168
Sesta fase: comporre e narrare il puzzle	168
8.8.....	170
Settima fase: continuare l'immersione, ritornare al campo e rinnovare la	
sensibilizzazione estetica	170
8.9.....	174
Conclusioni: estetica di un percorso	174
9.....	179
Uno sguardo alla letteratura	179
▪ Estetica, arte e studi organizzativi, di Enrico Maria Piras	179
9.1.....	180
L'arte come ispirazione	180
9.2.....	181
L'estetica come epistemologia: materialità, sensorialità ed empatia	181

9.3.....	183
Le categorie estetiche per lo studio della vita organizzativa	183
9.4.....	184
Artful methods	184
▪ Performance artistiche e ricerca sociologica, di Giuseppe Toscano	
186	
Riferimenti bibliografici	190

Introduzione, di Antonio Strati

Poniamo il caso – scrivevo nel capitolo (2008) per il volume edito da David Buchanam e Alan Bryman sui metodi qualitativi di studio dell'organizzazione – che si abbia l'opportunità di fare *shadowing* nell'organizzazione, ovvero di poterne osservare la vita quotidiana a partire dall'essere divenuti come l'ombra di un qualche soggetto che vi lavora. E poniamo pure che, per il gusto che danno polemica e trasgressione nei confronti delle abitudini e delle convenzioni di studio, invece di fare l'ombra di chi dirige l'organizzazione o di chi è ai vertici nella gerarchia delle responsabilità e dei poteri, oppure di chi vi svolge attività ritenute cruciali – quali possono essere quelle del chirurgo in un reparto ospedaliero di chirurgia, ad esempio – si sia scelto di divenire l'ombra di chi vi svolge l'attività, ineludibile peraltro, di fare le pulizie. Ecco che, così facendo, abbiamo posto alcuni dei nodi centrali della ricerca qualitativa, della dimensione estetica della vita quotidiana nelle organizzazioni e dell'estetica del fare ricerca empirica nelle organizzazioni. Ovvero quelli di cui tratta questo libro.

L'esplorazione metodologica che vi viene illustrata lungo i diversi capitoli non dimentica, infatti, quello che Auguste Comte già negli anni Trenta di ben due secoli fa scriveva, come ci ricorda André Ducret (2006: 7) in apertura al numero speciale di *Sociologie de l'Art* dedicato alle questioni di metodo: le metodologie non sono suscettibili di poter essere studiate separatamente dalle ricerche in cui esse sono impiegate. Si tratta perciò, insiste Ducret, di ripercorrere e riflettere su alcuni degli atti di ricerca per quello che sono effettivamente stati. Si tratta, cioè, riportando questa

annotazione in termini che ci sono più propri e familiari, di assumere quell'atteggiamento etnometodologico che ci induce a riflettere sui metodi che abbiamo esplorato, rinnovato o solamente modificato e di porre ciò in relazione con quello che si dibatte nella nostra comunità di studiosi in Italia ed a livello internazionale. Per cui, in questo volume, assieme agli elementi sostantivi di conoscenza dei fenomeni organizzativi presi in esame nella ricerca, che sono costituiti da:

- le dinamiche tra passione e distacco nella creazione di software di routine (cap. 1);
- l'organizzazione di un intervento militare altamente specializzato (cap. 2);
- la sperimentazione di stili estetici di formazione organizzativa (cap. 3);
- la passione individuale, la comunicazione organizzativa ed il controllo organizzativo nel dare vita ad una comunità virtuale (cap. 4);
- il processo di costruzione estetica dell'identità organizzativa attraverso la creazione del logo dell'organizzazione (cap. 5);
- gli stili di intervento organizzativo adottati da un artista in un reparto ospedaliero (cap. 6);
- la *performance* nei luoghi dell'organizzazione accademica (cap. 7);
- la complessità delle estetiche di cui bisogna essere competenti nel dirigere una fondazione d'arte (cap. 8)

si dibattono temi sperimentali e temi classici delle metodologie di analisi qualitativa, quali:

- la relazione tra ricercatore e ricercatrice, da un lato, e gli attori organizzativi, dall'altro;

- l'interpretare le interpretazioni di chi opera nelle organizzazioni e pure la capacità di azione degli artefatti organizzativi, ovvero il comprendere la complessità dei fenomeni organizzativi che sottolineiamo con la qualificazione post-sociale, denominazione che, appunto, mette in risalto le composite combinazioni tra persone e artefatti nella costituzione dei soggetti dell'azione organizzativa;
- la comprensione del continuo transmutare del campo di indagine e di come ciò influisca sugli stili e la strumentazione metodologica dell'indagine empirica e di quella etnografica in particolare;
- l'avvalersi del processo evocativo di conoscenza, oltre che di quello logico-analitico, per interpretare con il pensare metaforico, l'immaginazione e l'intuizione le dinamiche organizzative;
- il porre in relazione tra di loro arte e sensibilità artistica, comprensione estetica e metodologie di ricerca qualitativa empirica.

Nei diversi capitoli del libro, queste tematiche sono illustrate sotto forma di argomentazioni riguardanti gli 'atti di ricerca' che abbiamo esplorato e sperimentato nel corso della ricerca empirica la cui scenografia e, al tempo stesso, arena di indagine sono state le metodologie estetiche di analisi organizzativa. Quale riflessione metodologica possiamo ora trarne? Se torniamo, ad esempio, allo *shadowing* di chi svolge l'attività di fare le pulizie nelle organizzazioni, l'estetica dove ci conduce nell'esplorazione di questo stile di analisi qualitativa? Proviamo a delinearne alcuni spunti. Intanto, l'estetica

- ci induce a prendere in esame un fatto di gusto nella pratica (Nicolini et al., 2003) del fare ricerca. Le pratiche della ricerca qualitativa sono molte e sottilmente diversificate tra di loro anche quando si assomigliano. In questo volume, ad esempio, si troveranno descritte

altre pratiche di condurre l'osservazione sul campo, da quella svolta nel contesto organizzativo militare, da osservatore tenuto al di qua dell'agire organizzativo (cap. 2), a quella del processo di osservazione e di configurazione dell'intervento organizzativo dell'artista nel reparto ospedaliero, ovvero dell'osservazione da presso di un'altra osservazione proprio nel suo farsi (cap. 6), a quella condotta nel contesto organizzativo on-line, virtuale, in cui la pratica sociale è osservabile nella scrittura in quanto traccia, artefatto e azione (cap. 4), a quella realizzata in gruppo nel contesto di una fondazione d'arte in cui la sensibilità estetico-etnografica individuale è stata predisposta e preparata dal gruppo di ricerca e negoziata costantemente in esso (cap. 8);

- indica una corporeità dell'indagine empirica, 'sul campo', e che quindi al campo si abbia corporealmente 'accesso' – tematica che attraversa tutto il libro, sia nei termini di relazione individuale, di singolo ricercatore, con il campo di indagine, che, come descritto nel capitolo 8, di interazione di gruppo – perché altrimenti questo metodo, semplicemente, non può essere impiegato;
- delinea una relazione di materialità e impalpabilità con l'attore organizzativo, dell'essere presente senza avere una propria presenza, senza preciarlo bene in termini analitici, ma dandone un'immagine nitida della forma che varia nelle fattezze e nell'intensità, grazie al patrimonio di conoscenza visuale che richiama e su cui fa leva;
- disegna un tracciato composto da differenti punti di vista, tutti situati nella relazione con l'attore organizzativo – che può essere costituito tanto da persone che da artefatti organizzativi o dalla combinata capacità di azione di entrambi – che sono come ombre che si sovrappongono, scompaiono, mutano ma che hanno a premessa la

scelta, anche estetica – come è questa – di osservare l'organizzazione da una relazione specifica, perché l'ombra è 'di' e un'ombra non vale per tutte quelle che sarebbe possibile mettere in pratica.

Ora, quel 'di' che pone in interazione il fare l'ombra con la pratica dell'attore organizzativo è foriero di intuibili equivocità. Non che questo avvenga sempre e con la stessa intensità per tutti i punti di vista che si scelgono e per qualsiasi metodo qualitativo si impieghi. Nella nostra ricerca, non è stata questa l'esperienza vissuta studiando il processo di costruzione del logo (cap. 5), mentre si è rivelata intensa nello studio dell'intervento organizzativo dell'artista nel reparto ospedaliero portando a problematizzare ulteriormente la definizione di campo d'indagine (cap. 6), durante l'etnografia condotta on-line per cui si è prospettata la distinzione tra la nozione di etnografia virtuale e quella di etnografia del virtuale (cap. 4), nonché nella ricerca estetica di gruppo nel corso della quale l'equivocità è risaltata accentuata dalla pluralità di stili di relazione che sia i singoli componenti, che l'organizzazione-gruppo di ricerca nel suo insieme, sono stati capaci di individuare e sviluppare con il campo di indagine e gli attori organizzativi coinvolti nell'indagine (cap. 8). Ma è proprio l'equivocità indicata da quel 'di' a condurci all'estetica tanto dell'organizzazione, che della ricerca. Ossia, al contributo specifico di questo volume al dibattito sulle metodologie – al plurale, come sottolineato da Luca Ricolfi (1997) – della ricerca qualitativa.

Interpretare con tutto il corpo

Fare l'ombra 'di' chi fa le pulizie nell'organizzazione ci pone di fronte alla questione che, se pure quell'attività – fare le pulizie – è contraddistinta da unicità proprio per il suo essere un'esperienza nella vita organizzativa, essa va vista, al tempo stesso, pure come pratica sociale comunemente svolta nelle organizzazioni. Ossia, va considerata anche per le comunanze che richiama con lavori che sono in apparenza analoghi, se pur svolti in contesti organizzativi differenti. Comunanze, certo, e non identità, ma che ci indicano che il punto di osservazione da noi prescelto per studiare la vita organizzativa, se per un verso è costituito in verità dal 'tracciato di punti di vista situati' che abbiamo detto prima, per un altro verso è connotato da una sua generalità. Questa valenza di generalità, ci avverte l'estetica, va colta nella sua più ampia capacità di creare eco e rimandi. Perché essi sono radicati su dati esperienziali e sensoriali, oltre che sulla speculazione cognitiva.

Fare le pulizie rimanda a esperienze comuni a molti, ricercatori e non: sono quelle del fare le pulizie in casa, ad esempio, o del riassetto e rimettere in ordine il posto di lavoro. Ma echi, evocazioni e rimandi possono riguardare anche altre e più specifiche esperienze. Ci sarà stato, ad esempio, pure chi tra i ricercatori e le ricercatrici, quand'era studente, ha lavorato facendo le pulizie in qualche organizzazione. Esperienza che anche la sola idea di fare lo *shadowing* di chi fa le pulizie nell'organizzazione allo studio può far riemergere, ri-vivere e ri-esperire con tutti i sensi ed i giudizi sensitivo-estetici di un tempo. Oppure ci sarà chi, come me, quell'esperienza da studente non l'ha fatta, ma qualcosa di analogo gli è comunque accaduto. Per quel che mi riguarda, infatti, un'esperienza simile l'ho fatta adempiendo da soldato agli obblighi del servizio militare di leva. Riemergono nel ricordo le *corvées* – pulizia di cucine, camerate, latrine, piazze d'armi e posti di

guardia – che, certo, solo per taluni versi sono considerabili simili a quella del personale impiegato a fare le pulizie in questa o in quella organizzazione di cui si intende fare lo *shadowing*, ma che anche la sola immaginazione di quest'ultima è capace di rievocare.

E' qui che l'estetica dà un proprio volto alla ricerca qualitativa, perché chiama all'attenzione critica di ricercatore e ricercatrice sul fatto che, spesso, anche se ovviamente non sempre, dell'oggetto e del contesto dello studio:

- si conosca molto di più di quanto non se ne scriva poi nei rapporti di ricerca e nelle pubblicazioni al riguardo;
- si conosca già prima di cominciare l'indagine sul campo;
- si sia consapevoli di come tale conoscenza sia esperenziale, corporea, sensoriale e non solamente mentale.

E' il processo evocativo di conoscenza, per cui ritornano alla luce sensazioni sopite – quelle provate nel venire a contatto con odori, foggia e materialità di saponi, acque, spazzole, stracci, lordure, sporcizie e polveri – le quali riaffiorano 'contrassegnate affettivamente'. Ciò, in quanto, non esiste un sentire che sia impassibile, né una sensazione estetica che non sia affettiva o che non incorra, nel ricostruire ricordando, a contrassegnare pure con un'aura di mito gesti, fatiche e disgusti provati per le pulizie fatte e da fare ed il dover sottostare al comando della vita organizzativa militare.

Quest'ultimo aspetto è anch'esso tutt'altro che meramente intellettuale o mentale; al contrario, esso è addirittura fisico – non si può uscirne, né si può allontanarsene – e lo si porta addosso come limitazione della propria discrezionalità decisionale e del proprio raggio d'azione. Il 'comando' distingue e separa le due pratiche sociali – fare le pulizie nell'organizzazione / essere di *corvée* a fare le pulizie sotto naia – dando

loro un diverso ‘sapore’ nel vissuto esperienziale che sta ‘dando forma’ al punto di vista del ricercatore.

Sul ‘dare forma’ è opportuno soffermarci un momento con Luigi Pareyson (1954, p. 23), filosofo esistenzialista il quale scrive che ogni

operazione umana è sempre formativa, e anche un’opera di pensiero e un’opera pratica richiedono l’esercizio della formatività

ovvero che in ogni interagire v’è invenzione del modo di procedere, che “non si può pensare o agire se non formando” e che ogni azione “non riesce ad essere sé stessa senza il formare”. Il ‘dare forma’ è dunque un processo complesso che verte sul metodo medesimo del farlo, sulle modalità tramite cui si dà forma, ci segnala Pareyson nella sua trattazione dell’estetica.

Nel fare ricerca empirica nei contesti organizzativi, nel ‘dare forma’, appunto, allo stile d’indagine ed al punto di vista di ricercatore e ricercatrice lo si riscontra: si osserva quel che si può osservare, il fenomeno organizzativo transmuta in altro sotto i nostri occhi o addirittura scompare sotto i nostri occhi oppure, d’improvviso, la comunicazione con gli attori del processo in esame si interrompe. Se si guarda alle esperienze di ricerca sul campo, è più frequente l’andare avanti per frammenti disparati di quotidianità organizzativa che non il procedere lineare e continuativo cui si combina la sensazione di completezza. Ma gli si ‘dà forma’, continuamente, attraverso il fare che, mentre fa, inventa il metodo per farlo, come i capitoli di questo libro illustrano variamente e in dettaglio attraverso sia le esperienze di ricerca empirica, che quelle di *performance* come strumento di ricerca e azione di ricerca (cap. 7) e le invenzioni estetiche attivate nella formazione nelle organizzazioni (cap. 3).

L'estetica, dunque, ci riconduce al sapore delle cose nelle continue interazioni della vita organizzativa. Per cui, nonostante che per molti versi la pratica lavorativa e organizzativa del fare le pulizie nelle organizzazioni sia intuibile come analoga a quella dell'essere di *corvée* sotto naia, risalta quel sapore differente dovuto all'intrinseca diversità circa la relazione tra libertà e comando nell'agire organizzativo.

Questo è un dato su cui è importante insistere, perché assegna all'estetica nella ricerca qualitativa la veste che più le è propria, stando al contributo metodologico che si può trarre dalla ricerca organizzativa (vedi, per uno sguardo alla letteratura in proposito, il cap. 9). E' la radice etimologica del termine estetico che ci mette sulla buona strada. Essa è in *aisth* e nel verbo *aisthánomai* del greco antico e vi si sottolinea la *conoscenza umana in quanto azione attraverso i sensi* della vista, dell'udito, dell'odorato, del gusto e del tatto; grazie, cioè, a *facoltà* percettivo-sensoriali di cui la filosofia fenomenologica del secolo scorso – e Maurice Merleau-Ponty in particolare – sottolinea che non sono da considerare come se fossero, meramente, dei

sensori terminali, più o meno veritieri, destinati a captare un mondo esterno quanto modi, per il soggetto, di essere sensibile al mondo. Né sono strumenti di una coscienza sovrana, di un soggetto costituente e autonomo di fronte ad un oggetto, ma luoghi della carne in cui la carne del mondo diviene visibile (Prezzo, 2004: 8).

Si tratta di un nodo cruciale per la conoscenza sensibile, in quanto non la limita alla mera relazione diretta, fisica, oggettivamente osservabile, ma dà conto, al contrario, della relazione intima, personale e corporea col mondo da parte del soggetto; ossia dei modi, per gli individui, di essere sensibili al mondo nel corso delle interazioni organizzative. Conoscere è azione

sensibile e non solo azione intellettuale; ma essa – si badi bene – va soggetta al processo evocativo di conoscenza attivabile pure *dall'immaginazione*, quello che ci fa provare o pre-sentire i brividi di un'emozione, come può fare il pensare allo stridìo del gesso sulla lavagna: ci si immerge, con l'immaginazione, nell'esperienza nota, ma non meramente sul piano cognitivo bensì su quello esperenziale, per cui ri-sentiamo il rumore del gesso sulla lavagna ed il nostro corpo ri-prova sensorialmente quelle stridenti sensazioni. Ma, dicevamo prima a proposito dello *shadowing*, il processo evocativo della conoscenza non ha appiattito una conoscenza sull'altra quasi che fossero sostanzialmente simili. Ciò, nonostante che fosse stata attivato dal ri/andare con l'immaginazione alla 'materialità' del venire in contatto sensorialmente in entrambe le situazioni – riandando all'esperienza fatta da soldato e andando a quella da fare di ricercatore che fa l'ombra di chi fa le pulizie nell'organizzazione – con odori e colori dell'organizzazione, spazi organizzativi maggiormente sporcati, più usurati, più esposti alle intemperanze delle persone o alle intemperie della natura, brutture, lordure che si alternano ad abbellimenti esteticizzanti, stili di vita organizzativa disgustosi o, invece, aggraziati. Al contrario, il processo evocativo di conoscenza originato dalla comprensione estetica e dalla conoscenza sensibile ha messo in risalto un'ulteriore dimensione della materialità della vita organizzativa, quella del *sapore della scelta*, che – per quanto costretta nei limiti delle opportunità lavorative e delle relazioni di potere organizzativo – non è frutto del pensiero analitico e raziocinante, ma del rivivere con tutti i sensi l'esperienza di vita organizzativa fatta.

Dobbiamo, però, a questo punto precisare a 'quale' estetica ci stiamo sempre più riferendo man mano che andiamo avanti col riflettere sul fare l'ombra di chi fa le pulizie nell'organizzazione. Il che significa anche

illustrare quale estetica sia stata particolarmente influente nell'innovare i metodi di studio qualitativo dell'organizzazione.

Va detto, innanzitutto, che, per quanto il concetto di estetica risalga solamente alla metà del Settecento, di poesia e di arte, così come del bello e del sublime si dibatte da millenni e in più culture e civiltazioni. Ma anche limitandosi all'estetica filosofica che prende forma circa tre secoli fa, ci si trova nel bel mezzo di dibattiti e controversie su che cosa sia l'estetica. Quale, dunque, è la filosofia estetica che ha caratterizzato gli studi estetici della vita organizzativa? Quella che va da Aristotile a Immanuel Kant, da Plotino a Susanne Langer o da Dewey a Luigi Pareyson e quindi quella dovuta a tanti filosofi. Tra di loro, però, il filosofo napoletano Giambattista Vico (1725) ed il filosofo tedesco Alexander Gottlieb Baumgarten (1750-8) hanno avuto una posizione preminente:

- il primo per il valore critico ed antagonista rispetto alla tradizione razionalista cartesiana, con la sua proposta di una 'scienza nuova' fondata sulla *logica poetica*, per la quale il ragionare per metafore, l'immaginario, il processo evocativo di conoscenza, il pensare sulla base e in riferimento ai miti sono forme legittime di comprensione del mondo e della vita sociale;
- il secondo per l'enfasi sulla conoscenza sensibile e sul giudizio sensitivo-estetico che è dovuto alle facoltà percettive di vista, udito, odorato, gusto e tatto, le quali danno luogo ad una '*ars analogi rationis*', ancillare rispetto a quest'ultima, ma autonoma rispetto ad essa.

Le due estetiche filosofiche mettono a fuoco forme del conoscere e dell'agire che non sono dovute a metodi di analisi incastonati nella cognizione o nella razionalità analitica, pur se sempre in dialogo –

conflittuale, spesso, ma senza istanze di predominio – con questi ultimi stili conoscitivi. Entrambe queste radici nell'estetica filosofica delle origini rendono l'impianto metodologico estetico sufficientemente sofisticato per lasciare emergere e mettere in risalto il sapore diverso che hanno corvée e lavoro per via della 'sentita' – e non meramente pensata – relazione con la soggezione al comando oppure con la libertà di scegliere la propria attività lavorativa. E qui si prospetta un'altro argomento.

La libertà della scelta, infatti, ci porta alla luce e in maniera vivida, 'sentita', la dimensione estetica della pratica sociale del fare le pulizie nell'organizzazione per il fatto che possiamo allora chiederci, proprio *nel mentre che 'diamo forma' al nostro punto di vista*, se ci piacerebbe svolgere il lavoro di fare le pulizie e se ci piacerebbe al punto di vederlo come il lavoro della nostra vita; oppure se, all'opposto, è un lavoro che non ci piace e che mai e poi mai vorremmo fare e, tanto meno, vedremmo la nostra vita passare facendo le pulizie nell'organizzazione. Sono interrogativi elementari, di linguaggio comune, mondani. Ma sono capaci di suscitare delle risposte sentite talora con 'tutto' se stessi, 'con tutto il corpo'.

A questo punto, grazie all'estetica, il nostro impianto metodologico di analisi qualitativa si è affinato, si è reso più sfumato e più complesso. Non tanto perché si sia arricchito di tecniche – anche se pure su questo piano i capitoli che seguono illustrano delle sperimentazioni –, quanto per il fatto di aver acquisito *una nuova consapevolezza metodologica* (Strati, 2008). La quale ci invita a considerare che 'dando esteticamente forma' al nostro punto di vista, abbiamo potuto notare che quel che 'sappiamo' di questa pratica lavorativa lo sappiamo pure a livello profondo, perché è conoscenza organizzativa 'sentita' a livello esperienziale e che si è ormai intessuta con la nostra comprensione riflessiva.

Tornando alla filosofia estetica di Pareyson possiamo dire che si tratta di formattività con una caratteristica particolare, quella – riprendendo sia Vico che Baumgarten – di essere stata condotta, al tempo stesso, tanto a livello immaginario che a livello di esperienza sensibile: ci siamo osservati nell'assumere un punto di vista e nell'averlo a tratti vissuto sensorialmente prima ancora di aver iniziato a fare la ricerca sul campo. E' l'*osservazione partecipante immaginaria* (Strati, 1999: 11-18 e 67-74), la quale viene svolta calandosi nella situazione attraverso la comprensione empatica – ovvero 'mettendosi nei panni di' attraverso l'intuizione, l'immaginazione, l'analogia – e studiandola grazie al processo evocativo di conoscenza.

Di questo metodo qualitativo di analisi ci si avvale probabilmente assai di sovente, anche se, poi, come dicevamo, non se ne ha traccia alcuna nelle rappresentazioni che si danno dello svolgimento della ricerca attraverso relazioni, rapporti di ricerca e pubblicazioni a stampa. In questo libro, invece, se ne dà conto in maniera articolata e variegata, tanto nella illustrazione delle ricerche condotte individualmente (vedi i capitoli di Ceresi, Piras e Rossi), che in gruppo (cap. 8). In quest'ultimo lavoro si potrà cogliere l'importanza dello scandagliare il sapere esperto di chi fa la ricerca per lasciarne affiorare la dimensione tacita della conoscenza (Polanyi, 1958) nelle sue forme grezze, acerbe, impure, incongruenti e per nulla abbellite dal *maquillage* estetizzante del saggio scientifico anche quando – come è il caso del capitolo 8 – sono state accuratamente selezionate. L'osservazione partecipante immaginaria che è stata a fondamento metodologico della progettazione della ricerca di gruppo ha indotto ricercatori e ricercatrici a prepararsi 'con tutto il corpo' allo svolgimento futuro di essa. Con tutto il proprio corpo, perché dalla ricerca estetica di gruppo descritta da Zanutto emergono (a) le scelte estetiche individuali; (b) quelle negoziate nel gruppo; (c) quelle che sono divenute scelte di gruppo; (d) quelle che hanno

continuato ad influire sul futuro della ricerca anche se non condivise nel gruppo; (e) quelle che hanno finito col non far parte della ricerca portandosi via con se dei tracciati che prefiguravano comunque, a loro volta, dei possibili ulteriori percorsi conoscitivi.

Il ‘prepararsi con tutti i sensi’, attraverso l’osservazione partecipante immaginaria, alla conduzione della ricerca empirica, è uno degli argomenti metodologici importanti di questo volume. Lo si definisce come parte costitutiva del processo di ricerca qualitativa e si ritiene opportuno che esso sia reso trasparentemente conoscibile a studenti e studiosi. Non lo si releghi erroneamente, però, al costituire una fase della ricerca qualitativa, quella iniziale che precede l’effettivo accedere al campo di indagine. Esso rappresenta, invece, una costante dell’interagire col ‘campo’ da parte chi svolge la ricerca (Strati, 1999: 82-92), perché si tratta di una delle dinamiche attraverso cui il campo di indagine viene ad essere continuamente configurato e riconfigurato (si veda in proposito, in particolare, il cap. 6). Riguarda, inoltre, un’altra serie di considerazioni di metodo e che possiamo anticipare nei termini di ricerca qualitativa volta alla comprensione organizzativa e/o all’intervento di gestione organizzativa.

La distinzione tra questi due orientamenti è spesso netta se pre-scelta, ma si rivela talora assai delicata e coinvolgente se la si osserva nel suo estetico configurarsi. Nel ‘dare esteticamente forma’, infatti, al nostro punto di vista ci siamo posti l’interrogativo se ci piacerebbe fare noi stessi il lavoro di fare le pulizie nell’organizzazione – e magari di farlo per tutta la vita – e abbiamo sottolineato che la nostra risposta avrebbe potuto essere data in maniera assai vivida, con tutto il nostro corpo, appunto. Stimolati dalle nostre sensazioni e vivendo nelle nostre sensazioni, possiamo trovarci anche a pre-sentire disgusto per talune procedure di questa pratica sociale

nell'organizzazione. Al punto di 'sentire' che il nostro punto di vista sta acquisendo la prospettiva di migliorarne qualità e condizioni.

Come si può intuire, è l'estetica che ci sta sospingendo su di un tema delicato, quello per cui il punto di vista cui stiamo dando forma assume quella di guardare verso possibili interventi sul campo d'indagine. Occorre tener conto anche del fatto che il disgusto potrebbe essere stato stimolato e/o influenzato dalla riflessione etica sui diritti di chi lavora o da quella logico-analitica sulla realizzabilità e l'efficienza di quella pratica lavorativa. Ma non ci si sorprenda del fatto che l'estetica porti la ricerca su queste tematiche. All'estetica nelle organizzazioni è stata spesso attribuita, sia in letteratura, che nel linguaggio comune, la capacità di rendere più bella – o meno brutta – la quotidianità organizzativa e con questo, implicitamente, di renderla più giusta e migliore.

Consapevolezza metodologica estetica al plurale

Le metodologie della ricerca – abbiamo ricordato con Comte all'inizio dell'introduzione – si comprendono in maniera più appropriata se vi si riflette nel contesto delle ricerche in cui esse sono utilizzate. Occorre quindi rivolgere lo sguardo alle ricerche ed agli studi sulla dimensione estetica nelle organizzazioni (vedi cap. 9), da cui si può notare – cosa che sostiene anche Pasquale Gagliardi ritornando a dieci anni di distanza sul suo capitolo (1996) per la seconda edizione dello *Handbook of Organization Studies* - che gli scritti apparsi su questo tema ed i dibattiti al riguardo sono divenuti numerosi. Ma questo filone di studi organizzativi si è caratterizzato *sin dagli inizi* per:

- aver sviluppato una intensa polemica epistemologica (Taylor e Hansen, 2005) sulle basi definitorie delle metodologie qualitative dell'analisi

organizzativa. Arte ed estetica e la nozione di bello e di *pathos* restituirono, infatti, valore teoretico e significato scientifico al processo evocativo di conoscenza – oscurato dal dominio di quello logico-analitico – e l'arte acquisì legittimazione teorico-metodologica, invece che circoscrivere e delimitare un tipo di mondo sociale;

- aver ridefinito l'organizzazione mettendone in risalto la 'materialità' come carattere distintivo. Corporeità delle persone al lavoro, fisicità e/o impalpabilità degli artefatti organizzativi, sentimenti estetici ed emozioni assegnarono materialità all'organizzazione;
- aver posto l'accento sulla conoscenza personale e sulla differenza individuale dell'attore organizzativo *contro* le manipolazioni organizzative volte a standardizzarne sul piano stesso dell'estetica e grazie all'arte gusto e corporeità;
- aver riconfigurato lo statuto dell'oggetto, cogliendone la capacità di azione sottile e intensa sul piano della socializzazione alle culture lavorative e alla culture organizzative, nonché su quello del controllo sensitivo, estetico ed emozionale messo in atto dalle culture dominanti nell'organizzazione.

Sono studi e ricerche che hanno il loro baricentro in Europa – nota Rafael Ramirez – dato che “gli scritti principali al riguardo sono stati fatti da studiosi europei, in particolare da studiosi italiani, scandinavi e francesi” (2005: 31; traduzione mia), per cui quella che abbiamo detto essere una ‘nuova consapevolezza metodologica’ nello studio della vita organizzativa pare non aver subito, né dover presto subire, la forte influenza degli studiosi di organizzazione statunitensi, come invece è accaduto e tuttora accade con altri approcci e scuole delle teorie organizzative e di direzione aziendale. E’ una tesi che condivido perché ha un suo fondamento proprio nella sensibilità

e gusto per l'analisi critica dei ricercatori e delle ricercatrici europei e per la prospettiva che talora li accomuna volta a volta a far emergere le tracce di un nuovo umanesimo nelle organizzazioni, contraddistinto

- dalla decisa contrapposizione ai processi alienanti e di manipolazione che sono portati anche sul piano stesso delle estetiche, ovvero alle estetiche organizzative che anestetizzano le facoltà di comprensione sensoriale (Marquard, 1989) e che costituiscono un aspetto delicato inerente ai processi di creazione degli artefatti organizzativi e che, come – ci fa presente Piras (cap. 5) – ha molte sfumature;
- da gusto, sensibilità artistica, invenzione, creatività, gratuità e passione (Gherardi et al., 2007) come pure da disincanto e orrore circa certe pratiche lavorative e organizzative che costituiscono purtroppo la quotidianità dell'operare nelle organizzazioni e/o in nome di esse.

Questa nuova consapevolezza metodologica radicata nell'estetica ci prospetta un ventaglio di approcci:

1. *l'approccio archeologico* (Berg, 1987) è il primo di essi, nel tempo e nella capacità di azione e persuasione. Il riferimento all'archeologia ha il senso dell'operazione metaforica per cui si assumono le vesti di archeologo e/o storico dell'arte e si guarda alle estetiche organizzative per le culture e le simbologie organizzative che mettono in luce. Non vi si affronta direttamente il tema della metodologia, che viene invece rimandata ai metodi impiegati nel disegno della ricerca qualitativa (Bryman, 1989: 28-30; Strati, 2004: 150-8);

2. *l'approccio empatico-logico* (Gagliardi, 1990; 1996) ha avuto ed ha tuttora una vasta eco perché mette in risalto il controllo organizzativo che avviene sul piano delle estetiche a cominciare dal *pathos* degli artefatti organizzativi. Prevede l'articolazione della ricerca in tre fasi principali, ma non nettamente separate, perché l'analisi qualitativa è caratterizzata dalla costante ricorsività. La prima, in cui ci si immerge empaticamente nella vita organizzativa, ci si interroga sulle sensazioni provate e si dà loro un nome. La seconda, in cui si interpreta bilanciando tra di loro l'intuizione 'passiva' dell'immedesimarsi con la riflessione analitica 'attiva' del distaccarsi da esse. Nella terza fase l'empatia scompare a favore del rigore logico-analitico con cui esporre la ricerca in modo però esteticamente curato;
3. *l'approccio estetico* (Strati, 1992; 1999) è stato anch'esso influente per il configurarsi del discorso estetico sull'organizzazione. Pone al centro dell'analisi le pratiche sociali nell'organizzazione e la costante riflessività critica sull'estetica degli 'atti di ricerca' a partire dal fatto che, spesso, anche se non sempre, (a) si sceglie tema, stile ed ambito di analisi secondo il proprio gusto e la personale sensibilità; (b) si attivano le proprie facoltà sensoriali e di giudizio estetico nell'immergersi nel tessuto di interazioni organizzative; (c) si osserva anche in veste di 'osservatore partecipante immaginario'; (d) si coglie enfasi e toni delle costruzioni di senso degli attori organizzativi che hanno il potere di influire sull'andamento della ricerca; (e) si lasciano riemergere per rivivere sensorialmente e ri-giudicare esteticamente le esperienze fatte nel corso della ricerca per rielaborarli teoricamente; (f) nel rappresentare e comunicare gli esiti della ricerca ci si avvale del processo evocativo di conoscenza e ci si lascia ispirare dall'arte e dalla filosofia estetica; (g) si ricorre al resoconto vivido, alla performance, alla docenza evocativa per

porre chi legge, vede e/o ascolta nella situazione di poter attivare le proprie facoltà percettivo-sensoriali e di giudizio sensitivo-estetico nell'interpretare e darsi senso dei risultati della ricerca e dei canoni estetici di esposizione;

4. *l'approccio artistico* (Guillet de Monthoux, 2004) è quello che più di tutti gli altri tre mette a fuoco criticamente l'esperienza d'arte nell'organizzare. La *performance* artistica ne costituisce l'animo ed il filo conduttore, come mette in luce l'attenzione dedicata agli stili di leadership nell'organizzazione, l'analizzarli al di là dei dualismi che separano l'arte e la scienza ed il trasmutarli in stili di 'leadership' – dai lieder in musica classica – che rievocano la crucialità delle forme di 'aver voce' nella comunicazione organizzativa. Vi si prospetta l'ibridazione tra la sensibilità creativo-artistica e la capacità di raziocinio nella conduzione performativa tanto della ricerca, che dell'organizzazione, per cui ci si avvale indifferentemente tanto di metodi di comprensione artistica, che dei metodi convenzionalmente adottati nelle scienze sociali, come in un 'superamento pragmatico' della questione del metodo.

I capitoli di questo volume fanno riferimento ai quattro approcci, talora pure in maniera esplicita, ma non tanto per ascriversi ora a questo ora a quello, bensì nell'esplorare e sperimentare le metodologie qualitative cui fanno ricorso:

- quando espongono con dettaglio in tutti i capitoli gli atti della ricerca qualitativa, ossia come hanno messo in-uso la metodologia qualitativa sia durante l'indagine sul campo, che nell'elaborazione teorica;

- quando prospettano, realizzano e riflettono sugli interventi organizzativi che hanno attivato. E' il caso della performance che 'vive' e 'ri-vive' nell'azione il suo essere metodo di comprensione organizzativa (cap. 7). E' pure quello delle invenzioni estetiche della formazione nelle organizzazioni di Tacconi (cap. 3), dove l'azione descritta va assaporata, gustata, apprezzata nei suoi elementi esteticamente più estremi – qual è il sapore dell'inutile? – prima ancora di porsi a decodificarla;
- quando rileggono con le lenti dell'estetica i materiali di ricerca a suo tempo raccolti ed elaborati, invece, con altri approcci di studio qualitativo, come fa Piras (cap. 2), cogliendo in questo modo nel ritmo dell'organizzare il 'fenomeno organizzativo vivente' che può essere sia dovuto alla ragione – perché misurabile – che sfuggire alla ragione – per sincope e improvvisazione – o, addirittura, far sì che la ragione sfugga a sé stessa per lo stato di *trance* cui, coi nostri sensi, si giunge;
- quando espongono le questioni di ordine teorico sollevate dalla metodologia qualitativa messa in-uso, ripercorrendo la nozione di campo dell'indagine empirica, di accesso al campo di indagine, di ricerca etnografica, di ricerca di gruppo, di arte e scienza, di ri-elaborazione della ricerca, di rappresentazione dei risultati, di formazione e docenza.

Due parole di ringraziamento e di presentazione degli autori del volume

Questo libro deve molto ai colleghi ed alle colleghe che si sono dedicati all'esplorazione dei metodi di studio qualitativo in sociologia e in altre scienze sociali, tra il 2004 ed il 2006, nel corso del progetto di ricerca di interesse nazionale (PRIN) coordinato da Roberto Cipriani dal titolo 'La ricerca qualitativa: teorie, metodi ed applicazioni' e cofinanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca. Deve molto anche alle riflessioni sul metodo sviluppatesi durante i seminari internazionali organizzati all'università di Roma con Howard Becker, Andrea Fontana, Giampietro Gobo, Patricia Martin e Tom Richards, nei quali le metodologie qualitative sono state dibattute tanto per le caratteristiche di fondo che più le accomunano, quanto alla luce degli sviluppi in corso sia a proposito della *performance* in sociologia, che della *Grounded Theory* – di cui esce ora, tra l'altro, l'edizione italiana del testo 'classico' del 1967 di Barney Glaser e Anselm Strauss: *The Discovery of Grounded Theory* –, nonché del software ad essa dedicato.

A Howard Becker ed a Patricia Martin va un ringraziamento particolare per le discussioni fatte assieme sui metodi qualitativi nello studio della dimensione estetica dell'organizzazione; ringraziamento che va esteso a Heather Höpfl per i seminari svolti quando era *visiting professor* presso la nostra Facoltà di Sociologia, a Trento, e la ricerca era nel suo stadio più avanzato, ovvero nella fase di scrittura durante la quale il gruppo di ricerca – soprattutto grazie a Piras, Rossi, Scalfi e Zanutto – ha esaminato in dettaglio, commentato generosamente e sostenuto incoraggiando la stesura di ciascun capitolo.

La ricerca empirica non si fa, però, senza l'opportunità di accedere ai contesti organizzativi. A questo proposito, oltre che alle organizzazioni che ci hanno ospitato per la ricerca e alle varie persone che lavorando in esse

hanno collaborato con noi, un ringraziamento particolarmente sentito lo esprimiamo nei riguardi di Attila Bruni, Roberto Camporesi, Francesco Garibaldo, Bartolomeo Pietromarchi, Maria Pioppi e Michelangelo Pistoletto, Chiara Rabitti, Maurizio Zavatti.

A tutti loro, così come al personale amministrativo del Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale e della Divisione Supporto alla Ricerca Scientifica dell'università di Trento, va il nostro ringraziamento, ma non la responsabilità delle argomentazioni esposte in questo libro. Essa va invece al curatore del volume – e responsabile della ricerca – ed ai singoli autori. Di loro, quattro – Piras, Rossi, Scalfi e Zanutto – fanno parte di RUCOLA, la *Research Unit on Communication, Organizational Learning and Aesthetics* che ho contribuito anni fa a istituire nel Dipartimento. Con loro ho organizzato la ricerca nelle varie fasi del suo svolgimento ed ho discusso e rivisto le diverse versioni di questo volume. Pure Ceresi e Tacconi hanno collaborato quasi sin dall'inizio ed in maniera continuativa alla ricerca; Toscano, invece, faceva parte del gruppo nazionale di ricerca e ha lavorato con noi solamente nella fase finale di stesura del testo con un suo specifico contributo. Eccoli rapidamente tratteggiati in queste brevi biografie:

Giuseppe Ceresi è sociologo, psicologo, ricercatore freelance. Si muove tra i campi ibridi del sapere con particolare attenzione ai processi di costruzione della soggettività e alle dinamiche culturali, estetiche e organizzative del contemporaneo.

Enrico Maria Piras è dottorando in *Information Systems and Organizations* presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Trento. Ha svolto ricerche etnografiche su istituzioni artistiche, sulla produzione collettiva dell'arte e sulle Forze Armate italiane.

Paolo Rossi è dottore di ricerca in *Information Systems and Organizations* e insegna Sociologia del lavoro e delle organizzazioni nel Corso di laurea specialistica in Psicologia della Facoltà di Scienze Cognitive dell'Università di Trento. Si occupa di comunicazione organizzativa e responsabilità sociale d'impresa.

Anna Scalfi è artista e sociologa. Sta svolgendo il suo PhD in Management Studies presso lo *Accounting, Finance and Management Department* dell'università di Essex, UK. Ha studiato anche recitazione all'Accademia Nazionale di Arte Drammatica "Silvio D'Amico" di Roma e pittura all'Accademia di Belle Arti di Brera, a Milano.

Marco Tacconi è semiologo. Si occupa di formazione lavorando per strutture pubbliche e società di consulenza. E' approdato allo studio delle organizzazioni e all'estetica organizzativa guidato da passioni, sinestesie e mescolanze di linguaggi.

Giuseppe Toscano è dottorando in Sociologia e Ricerca Sociale presso l'Università di Trento. Collabora in qualità di cultore in Sociologia Generale presso l'Università di Catania. Ha conseguito il Master in Teoria e Analisi Qualitativa presso Università di Roma La Sapienza.

Alberto Zanutto è dottore di ricerca in *Information Systems and Organizations*. E' borsista presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Trento e insegna Sociologia dell'organizzazione presso il corso di laurea in Scienze della Comunicazione dell'Università di Siena.

1

Le estetiche celate/disvelate della routine, di

Paolo Rossi

1.1

Prologo

Le riflessioni proposte in questo capitolo partono da assunti generalmente condivisi inerenti il tema della passione per/nell'informatica. Questo argomento è stato sollevato da Pekka Himanen (2001), che individua nella passione la fonte primaria di motivazione lavorativa per molti informatici. In sostanza, afferma Himanen, alla base dello sviluppo di numerosi software e progetti informatici sta una passione indomita verso la programmazione, che diviene lo strumento con cui una persona si propone di affrontare una duplice sfida nei confronti: in primo luogo, del computer per conoscerne e svelarne meccanismi e logiche di funzionamento, nonché sfruttarne appieno le potenzialità; in secondo luogo, di sé stesso, o meglio dei propri limiti creativi e conoscitivi.

Questa passione, che può dare adito ad esperienze di divertimento e svago (*fun*), diviene il motivo ispiratore dell'impegno che molte persone, giovani e meno, dedicano allo sviluppo di software open-source. Non a caso, il testo di Himanen è incentrato sull'analisi dell'esperienza di sviluppo del software libero e in particolare del sistema operativo Linux. Tali esperienze, descritte come degli straordinari esempi di cooperazione e collaborazione collettiva, delineerebbero peraltro una nuova etica del lavoro che, secondo lo stesso Himanen, andrebbe a contrapporsi con l'etica del lavoro descritta da Max Weber (1904) nel suo celebre volume *‘L'etica protestante e lo spirito del capitalismo’*. Il contrasto è decisamente forte: da un lato, il lavoro inteso

come mezzo per esprimere e appagare le proprie passioni, sia emotive che conoscitive; dall'altro, l'ascetica abnegazione verso il lavoro inteso come strumento di salvezza per la vita ultraterrena. E' utile segnalare che alcune riflessioni analoghe, che illustravano le "gioie" della programmazione, vennero presentate già alcuni anni prima da Brooks [1995]. Le riflessioni di Himanen spostano però la riflessione verso un piano più marcatamente ideologico, che ha peraltro importanti implicazioni a livello organizzativo. Non sono comunque mancate analisi più critiche sul tema dell'attaccamento emotivo verso l'informatica, che può manifestarsi anche in termini patologici.

Rimane però il punto di partenza del ragionamento: la passione. Questo tema è in sintonia con le riflessioni svolte in questo volume, in quanto la passione rimanda ad una pluralità di implicazioni riguardanti l'estetica (Gherardi et al., 2007). Il nodo della questione diviene qui però *come riuscire a cogliere e spiegare la passione che un informatico 'dovrebbe'*, alla luce delle osservazioni di Himanen, *ritrovare nel proprio lavoro*. Dovrebbe? Sì, perché l'idea di una passione nella propria professione diviene ora un'ipotesi di ricerca o, per meglio dire, una traccia d'indagine. E, a partire da questa considerazione, la ricerca si snoderà attraverso una serie di passaggi analitici:

- a) rintracciare l'esistenza o meno di questa "passione". Ciò non per confutare o confermare la tesi di Himanen, ma per illustrare il significato che può essere attribuito al concetto di passione per il proprio lavoro da parte di un informatico;
- b) evidenziare i risvolti estetici della passione per il proprio lavoro (nel mondo degli informatici), qualunque forma e significato essa possa assumere;

- c) individuare le modalità con cui questi significati possono essere condivisi da una pluralità di soggetti, al fine di non ricadere nell'analisi particolaristica di un unico caso individuale;
- d) illustrare come è stata condotta la ricerca empirica, seguendo un approccio che ha privilegiato una comprensione di natura estetica dei fenomeni osservati.

Il contesto teorico e metodologico complessivo di questa analisi verrà definito intorno a quella corrente di studi interessata ad esaminare le pratiche lavorative [Gherardi, 2001], ossia a comprendere il lavoro in pratica, nel suo divenire quotidiano. Ci si appresta quindi ad un'analisi situata, vale a dire un'analisi che mira a interpretare i fenomeni osservati in attraverso l'immersione diretta del ricercatore nel contesto sociale ed organizzativo in quale essi hanno luogo. Da questo punto di vista, l'osservazione è maturata principalmente attraverso l'osservazione e il confronto con alcuni attori impegnati nelle proprie dinamiche lavorative.

1.2 ***Il setting***

Qual è il contesto organizzativo che meglio si presta ad un'indagine sul tema della passione per l'informatica? La risposta più scontata sarebbe una *software house* di ultima generazione, intesa come fucina di talenti creativi che producono ricchezza e modernità spremendo al massimo la propria creatività. Questa immagine ha accompagnato la nascita e lo sviluppo di molte imprese informatiche, considerate spesso, a torto o ragione, dei nidi di innovazione, creatività e modernità. In altre parole, un contesto ideale per parlare di passione per l'informatica.

E' evidente che una simile immagine risulti oggi alquanto parziale. Il lavoro degli informatici ha perso gran parte di quell'alone mitico che ne ha

contraddistinto gli albori. Attualmente, la professione degli informatici può essere considerata un lavoro più 'ordinario' e convenzionale. D'altra parte, le tecnologie informatiche sono divenute di uso piuttosto comune e, allo stesso tempo, è aumentato il numero di coloro che possiedono competenze informatiche di alto livello (formalizzate o meno). Per molti versi, l'informatica è una disciplina (ed una professione) non più di frontiera, come poteva essere considerata un paio di decenni fa. La domanda che quindi ci si pone è se, parallelamente, la passione per il lavoro informatico abbia seguito una simile traiettoria, perdendo di intensità e di peculiarità.

Quello che quindi si intende studiare è la pratica informatica in un contesto che, all'occhio di un osservatore esterno, non spicchi come *locus* dell'innovazione o della creatività. La scelta si è pertanto indirizzata verso ambiti lavorativi che potessero apparire 'ordinari' e, per altri versi, di *routine*.

Il contesto prescelto è quello di un'impresa informatica dedita allo sviluppo di software gestionale per amministrazioni pubbliche e piccole e medie imprese (PMI). La caratteristica del lavoro di questa impresa è quella di doversi attenere scrupolosamente alle normative che vengono emanate nei vari ambiti per i quali vengono sviluppati i software: rendicontazione finanziaria, gestione del personale, gestione tributaria, anagrafe ed uffici elettorali ecc. Questa impresa – che qui denominiamo con lo pseudonimo di PROG – deve produrre dei software che rispettino le normative vigenti in tali ambiti, aggiornandoli ogni qual volta la legislazione imponga dei cambiamenti nelle varie procedure di calcolo e di gestione.

Il rispetto rigoroso della normativa è un criterio essenziale e vincolante per l'attività di PROG. La qualità dei prodotti PROG si misura quindi primariamente nell'output generato dai software, che deve essere esattamente in linea con i requisiti imposti dalle normative. Ogni altra

questione (accessibilità, funzionalità, estetica del layout) viene posta in secondo piano rispetto al vincolo della conformità alle norme che definiscono la struttura dei dati che i prodotti PROG devono gestire e generare. Questo presupposto è stato sottolineato espressamente da uno dei primi responsabili incontrati nell'indagine, il quale, per definire l'attività di PROG ha affermato che *“noi, gira e rigira, produciamo fundamentalmente tabelle di dati”*.

PROG è un'azienda piuttosto affermata e consolidata nel suo settore. E' stata fondata nel 1978, prima come cooperativa per poi tramutarsi in una s.r.l.; un paio di anni fa è stata acquisita da una più grande società di informatica, che le ha comunque riservato una sostanziale autonomia sia gestionale che operativa. Nella sede principale lavorano quasi un centinaio di persone, alle quali vanno aggiunte alcune persone che seguono gli uffici commerciali disseminati in altre città. Il parco clienti dell'azienda è piuttosto articolato e comprende diverse amministrazioni pubbliche di città di piccole e medie dimensioni sparse sull'intero territorio nazionale, nonché, come si è già detto, alcune PMI. Ad ogni modo, la maggior parte del fatturato proviene dal lavoro con le amministrazioni pubbliche. Ciò accentua quella necessità di conformità alle norme (si pensi alla gestione di un ufficio tributi o di un ufficio anagrafe) che caratterizza i prodotti di PROG.

In sintesi, i fattori che contraddistinguono e vincolano lo sviluppo del software prodotto sono i seguenti:

- la necessità di produrre un output che sia conforme ai requisiti normativi;
- la predisposizione di procedure di aggiornamento che consentano di intervenire facilmente sull'output al fine di adeguarlo ad eventuali cambiamenti legislativi;

- l'esigenza di dover lavorare su sistemi e banche dati che, da un lato, sono stati spesso costruiti e sviluppati da altre imprese e, dall'altro, devono comunque rimanere disponibili anche durante gli interventi di aggiornamento e manutenzione dei software.

1.3 ***Il metodo***

Il contatto iniziale con l'organizzazione nella quale si intende compiere una ricerca assume un'importanza fondamentale. Infatti, è in questa fase di negoziazione che si riesce a definire sia la veste che il ricercatore assumerà all'interno dell'organizzazione, sia il senso stesso della ricerca per l'organizzazione che 'ospita' il ricercatore¹. Questa fase è quindi delicata per il buon esito dell'indagine e, nel caso di questa ricerca, ha assunto un valore particolare. Si è infatti trattato di definire per un verso l'oggetto della ricerca e, per l'altro, i motivi di interesse che la ricerca poteva presentare per PROG. L'accesso al campo era infatti informalmente subordinato all'*appeal* che il progetto di ricerca poteva avere per l'azienda. Un interesse che non era ovviamente diretto ed esplicito (non si stava svolgendo un lavoro di consulenza), ma che comunque poteva trasparire dall'architettura complessiva della ricerca.

In questo senso, la passione per l'informatica era un tema che, per quanto apparentemente astratto e indefinibile, riusciva a suonare sufficientemente evocativo e convincente per la persona con la quale stavo negoziando l'accesso. Ciò perché il concetto di passione suscitava una serie di rimandi a temi che suonavano famigliari e 'utili' alla cultura organizzativa dell'azienda: creatività nel proprio lavoro, coesione ed armonia tra i colleghi

¹ E' interessante però osservare che, come suggerisce Bruni (2003), spesso molte organizzazioni accordano la presenza di un ricercatore al loro interno per semplice curiosità, anche se non hanno compreso il senso e l'oggetto della ricerca.

(nonché tra colleghi e superiori), immagine dell'impresa come 'grande famiglia' ecc. Questi spunti mi sarebbero poi stati confermati da una serie di eventi ed iniziative organizzati dall'azienda: il calendario dei dipendenti (i cui proventi della vendita erano destinati a scopi benefici), il torneo di tennis interno, i corsi di formazione collettivi in alcuni weekend dell'anno, le riunioni strategiche allargate ai dipendenti ecc.

Stabilito questo punto di contatto con l'organizzazione, la sfida era quella di 'uscire' dal guscio delle concettualizzazioni teoriche e dalle didascalie dei percorsi metodologici per entrare effettivamente nel vivo della ricerca e riuscire a cogliere dati ed informazioni significative. Questo obiettivo presumeva infatti che io riuscissi ad entrare 'in sintonia' con le persone che avrei incontrato, rispetto alle quali ero un estraneo calato da una realtà diversa e sconosciuta. Per giungere a questo risultato, i fattori che avrei dovuto tenere sotto controllo erano molteplici ed implicavano in molti casi questioni di natura prettamente estetica. Infatti, il requisito di base di un simile processo di ricerca era quello di riuscire a rendere le mie visite piacevoli ed interessanti per le persone che incontravo (nonché per me stesso). Al di là della cordialità dei modi, questo significava diverse cose:

1. Dimostrare di essere competente rispetto al contesto, per evitare di fare domande ingenuo o eccessivamente semplici e banali. Ciò implicava una basilare conoscenza della programmazione, ed il mio passato di programmatore amatoriale mi ha indubbiamente aiutato in questo senso;
2. Individuare dei punti di riscontro tra le pratiche lavorative in uso presso quell'organizzazione e l'oggetto della ricerca, al fine di riuscire a contestualizzare in maniera coerente ricerca e campo di studio;

3. Definire in termini molto chiari l'oggetto di studio e i significati delle varie espressioni che componevano la terminologia di ricerca (ad esempio i concetti di passione e di estetica).

Questi tre elementi erano gli ingredienti essenziali del percorso di introduzione presso l'azienda. Essi si intrecciavano nel comporre quello che complessivamente non era esclusivamente il mio percorso metodologico di indagine empirica, bensì il mio più sostanziale modo di essere in quella realtà organizzativa.

1.4

Primo contatto

L'arrivo presso la PROG confermò quei segnali di ordinarietà che avevo già avuto modo di captare discutendo al telefono con il direttore delle risorse umane per concordare la mia ricerca. La sede dell'azienda si trova nella zona industriale di una tranquilla cittadina della Romagna, a fianco di capannoni ed altri edifici sedi di aziende di piccole e medie dimensioni. All'ingresso un cartello indica che l'entrata per i fornitori è sul retro; un altro cartello segnala che lo stesso edificio è sede di un corso di formazione gestito dall'azienda stessa. Segnali convenzionali, che mimetizzano ancor di più l'edificio al cospetto di quelli circostanti. Vista dall'esterno, nulla lascia trasparire che lì dentro vi sia una software house; anzi, l'uniformità delle facciate dei vari edifici è tale che si potrebbe mischiare gli uffici delle varie ditte senza provocare particolari stravolgimenti nel paesaggio urbano.

Un'analoga sensazione di ordine e normalità traspare dall'interno dell'azienda. La disposizione degli uffici è piuttosto classica: ad ogni corridoio corrisponde sostanzialmente un reparto o una divisione. Non vi sono aree o spazi comuni, salvo alcune stanzette per le riunioni. L'atmosfera

è quieta e silenziosa; non vi è un particolare brusio, né un grande via-vai tra gli uffici.

A spezzare questo clima silente e anonimo stanno alcuni oggetti, concentrati principalmente nella hall di ingresso, davanti alla portineria. Vi è per esempio una vetrina nella quale è esposta una collezione di reperti informatici: vecchi hard-disk, vetusti banchi di memoria, cabinet per PC altrettanto obsoleti ed altri 'pezzi da collezione' che non riesco ad identificare. Questi oggetti sono per l'appunto reperti di un'epoca primordiale dell'informatica, e vengono custoditi abbastanza gelosamente.

Il primo pensiero che mi prende alla vista di questi oggetti è che essi, al di là del loro valore storico ed affettivo, comunicano una passione intrinseca per quel mondo: l'epoca pionieristica dell'informatica, vale a dire gli anni settanta ed ottanta. Questa considerazione mi aiuta a dare una caratterizzazione meno anonima a questo luogo. Quei reperti acquisiscono una nota di sacralità in quell'ambiente asettico e, di converso, infondono di sacralità le stanze circostanti. Posti all'ingresso, contribuiscono inoltre ad attribuire una simbolica dimensione templare a quel luogo. Idealmente, non mi trovo più in una ditta qualunque, bensì in un contesto molto più denso ed evocativo. Le suggestioni, così come le attese, aumentano.

L'incontro con il direttore del personale è molto cordiale. Noto curiosità ed interesse nel suo atteggiamento e ciò incrementa la mia tensione: come ho già anticipato, la mia presenza nell'organizzazione si gioca sull'equilibrio tra il mio interesse di ricerca ed il riscontro che la ricerca stessa può avere per PROG. Devo quindi fare attenzione a presentare accuratamente ogni possibile implicazione della ricerca, esponendo con chiarezza e convinzione il mio percorso di analisi e gli obiettivi dell'indagine. *Passione, creatività, innovazione: costruisco intorno a questi tre concetti la cornice della mia ricerca*, che risulta efficace. Con il direttore concordiamo una serie di visite,

vale a dire alcune interviste. Egli non ritiene opportuno né utile un mio soggiorno in azienda più prolungato: da un lato, rischierei d'essere d'impaccio alle persone che lavorano, dall'altro non vede cosa potrei "cavare" dal sedermi ad osservare delle persone che essenzialmente interagiscono con una tastiera per scrivere del codice.

L'incontro con il direttore si trasforma poi in una esplorazione dell'azienda. Vengo invitato a bere un caffè e il tragitto verso i distributori di bevande diventa l'occasione per un'escursione attraverso i vari corridoi. Questo breve percorso mi conferma l'ordine nella disposizione delle strutture e degli uffici. Inizio a maturare l'idea che questa sensazione di "regolarità" non sia completamente negativa. La gestione della complessità, anzi delle complessità, è una delle sfide quotidiane per le persone che lavorano in questa organizzazione. Probabilmente, una disposizione lineare di stanze ed uffici aiuta ad affrontare questo compito: spazi e strutture sono ben definiti, così come deve essere il codice per funzionare correttamente. Il luogo più stravagante dell'intero edificio è la saletta di relax, dove sono collocati i distributori e sulle cui pareti campeggiano le fotografie di alcune iniziative intraprese dai dipendenti cui ho già fatto riferimento: il calendario, i tornei di tennis interni, i meeting di fine semestre, ecc.

1.5

Seconda fase: la messa a fuoco

Dopo questa rapida introduzione nell'organizzazione, inizio la parte più sostanziale della ricerca: il contatto e l'intervista con alcuni dipendenti. Le prime persone che posso intervistare sono un progettista software (Aldo²), il responsabile di una linea di prodotti (Andrea) ed infine una sviluppatrice (Alice). A livello gerarchico, il responsabile è la persona di maggior peso tra

² Questo nome, come quelli che seguono, è uno pseudonimo.

i tre; egli ha anche diversi anni di esperienza in più rispetto agli altri due, che sono assai più giovani di lui. La sviluppatrice è inoltre la persona alla quale, sulla carta, vengono riconosciute minori responsabilità. A sottolineare questo aspetto sta il fatto che lei non ha un contratto a tempo indeterminato, bensì un contratto di collaborazione. Le differenze tra queste persone sono piuttosto evidenti. Vi sono quindi una serie di elementi oggettivi che prefigurano potenzialmente dei diversi modi di intendere la passione per il proprio lavoro.

La prima persona con cui parlo è Aldo, il progettista. Ingegnere, assunto da due anni, afferma di trovarsi bene nell'azienda e di apprezzare il proprio lavoro. E' impegnato in un compito piuttosto complesso: deve sviluppare un "framework", vale a dire una sorta di griglia che costituirà la base di partenza per lo sviluppo di altri software. La realizzazione di un framework è un'operazione che richiede una notevole capacità di astrazione, perché occorre immaginare quali saranno le esigenze future dei software che verranno sviluppati. Uno dei compiti di un framework è, per esempio, definire delle procedure per la gestione delle stampe. Queste procedure verranno quindi utilizzate da altri software, i cui sviluppatori non dovranno riscrivere ogni volta tali procedure, ma limitarsi a richiamare le funzioni di stampa già predisposte nel framework.

Per riuscire bene in questo compito immagino serva una forte dose di creatività. Questa ipotesi si presenta assai promettente. Gli chiedo perciò di spiegarmi che cosa intenda per creatività e se possibile di farmi un esempio di quella che è la creatività nella sua pratica lavorativa. Dopo un attimo di concentrazione, mi fornisce un esempio estremamente interessante:

Qualche giorno fa sono stato in banca, e notando come le persone si accodavano agli sportelli, mi è venuta in mente un'idea per una nuova procedura per gestire l'accesso ai dati di un database.

Questa immagine è decisamente emblematica del valore strategico che la creatività assume nel suo lavoro. Una simile affermazione apre inoltre una breccia in quel circolo di regolarità e routine con il quale avevo sinora connotato la sua attività e, più in generale, l'intera attività della PROG. La creatività diviene rapidamente l'elemento nodale della nostra conversazione. Sentirsi creativi, gli chiedo, può aumentare la passione che provi nel tuo lavoro? La sua risposta è un 'nì':

Sicuramente è esaltante sentirsi creativi, però a volte questa creatività non viene apprezzata, perché spesso ho quasi la sensazione che la dirigenza non conosce queste tecnologie, quindi non conosce nemmeno le difficoltà di queste tecnologie.

La difficoltà intrinseca nell'uso di particolari tecniche di programmazione costituisce pertanto uno spartiacque simbolico tra la categoria dei progettisti e degli sviluppatori, che sono più a contatto con il codice, ossia la materia grezza su cui lavora una software house, e quella dei dirigenti e dei responsabili, che invece opera su altre questioni e problematiche. Questa distinzione emerge anche nell'intervista con Alice, la sviluppatrice. Lei è ancora più esplicita nel richiamarsi all'identità del gruppo dei programmatori (che idealmente racchiude progettisti e sviluppatori), come specchio della sua appartenenza a PROG. D'altra parte, la sua relazione con l'organizzazione è, anche per motivi contrattuali, meno radicata. Peraltro, essendo la più giovane del suo reparto, ha anche una minore conoscenza dell'organizzazione; il suo contributo vive quindi essenzialmente attorno a

quella che è la sua pratica, ossia la scrittura di software. Ed intorno a questa attività si articolano le sue relazioni all'interno dell'organizzazione, nonché il suo senso di appartenenza ad un particolare gruppo di colleghi. Questo lo si evince proprio dal racconto che lei fa delle sue interazioni con i colleghi.

Prima lavoravamo in uffici diversi, e allora ci si telefonava spessissimo o ci si mandava una mail, anche per delle sciocchezze... Adesso siamo nella stessa stanza e quindi possiamo parlarci direttamente ed è più bello... Anche perché quando facciamo qualcosa che ci piace particolarmente, che riesce bene, a volte chiamiamo subito i colleghi per far vedere quello che abbiamo fatto.

Quel che si viene a 'materializzare' in simili contesti è quindi una comunità di pratica (Wenger, 1998), costruita intorno alla condivisione di un sapere pratico. Questa forma di conoscenza opera però in termini ambivalenti: da un lato, aggrega alcuni colleghi e diviene il collante di un gruppo; dall'altro, demarca il confine tra chi appartiene a quella comunità e chi invece ne è estraneo.

A quest'ultima categoria appartiene Andrea, responsabile di una linea di prodotti, che intervisto a metà della giornata. L'intervista appare subito più complessa e difficile, per vari motivi. *In primis*, la differenza di età tra me e lui: di per sé non sarebbe un ostacolo, ma in questa situazione lo scarto di anni che ci divide ostacola la creazione di quell'intesa, quasi empatica, che si era invece formata dialogando con Aldo e Alice. A ciò si aggiunge una nota di scetticismo che percepisco, sin dalle sue prime parole, verso la ricerca che sto conducendo: l'idea di una riflessione su aspetti apparentemente effimeri (passione, creatività, estetica) delle pratiche lavorative non sembrano convincerlo. Approfondendo la discussione, comprendo che alla base del suo scetticismo sta la convinzione che la creatività sia, presso PROG, sostanzialmente superflua, se non addirittura

dannosa. Quello che conta, afferma piuttosto chiaramente, è rispettare le richieste dei clienti, consegnare i prodotti in tempo e riuscire ad essere tempestivi ed efficaci negli interventi di assistenza:

Che uno sia creativo o no... poco mi importa...

Inoltre, emerge una considerazione critica rispetto all'idea stessa di creatività allacciata alle pratiche lavorative di progettisti e sviluppatori, perché, come ho già affermato, Andrea afferma che sostanzialmente i prodotti di PROG non fanno altro che creare ed elaborare tabelle di dati.

Quest'ultima osservazione potrebbe prefigurare una sorta di vicolo cieco per la mia ipotesi di lavoro: negando la possibilità di una creatività intrinseca nel proprio lavoro, quale passione si potrebbe manifestare verso di esso? Una prima risposta sta nel considerare che passione non è soltanto creatività; una seconda risposta riguarda poi il fatto che la convinzione di Andrea è un'opinione personale e pertanto soggettiva.

Notando o quasi intuendo il mio disappunto, Andrea prova però a suffragare la sua teoria raccontandomi la storia di una persona che in passato aveva lavorato alla PROG. Costui veniva considerato una specie di genio della programmazione, capace di trovare soluzioni innovative e particolarmente brillanti a problematiche che si potevano presentare nello sviluppo dei gestionali PROG.

Il suo talento però qui era sprecato... Non perché noi non lo apprezzavamo, ma perché lui era più portato ad affrontare problematiche molto astratte che non svolgere il nostro lavoro quotidiano qui...Alla fin fine, bisogna stare attenti, perché essere troppo creativi, può essere un rischio, può portarti a delle situazioni di frustrazione. Perché bisogna capire bene quali sono le proprie capacità ed i propri obiettivi e scegliere cosa fare di conseguenza.

E infatti, concluse Andrea, dopo poco tempo quella persona se ne andò. L'analisi di Andrea era lucida e perentoria e chiudeva una giornata piuttosto ricca di spunti e sollecitazioni. Il bilancio complessivo poggiava su due riflessioni contrastanti:

- programmare è un'attività che richiede creatività e passione per essere svolta al meglio;
- un eccesso di creatività e passione può essere però controproducente, qualora non trovi sbocco nelle routine delle pratiche lavorative.

Mi accorsi però ben presto che queste due considerazioni potevano valere per qualunque altra attività lavorativa. *Qual era allora la peculiarità della programmazione? La passione poteva davvero figurare come nucleo centrale dell'attività di un programmatore?*

1.6

Terza fase: oltre l'organizzazione

Terminata questa prima serie di interviste, venne pianificato un secondo incontro per svolgere ulteriori interviste. Nell'intervallo tra queste due visite alla PROG discussi con alcuni colleghi quanto avevo osservato e sentito nelle prime interviste. Una delle osservazioni dei colleghi più interessante fu la seguente:

Tu cerchi passione e creatività nell'attività lavorativa di queste persone. Bene, ma non ci può essere qualcuno che invece si accontenta della sua mediocrità e vuole soltanto fare il suo lavoro?

L'osservazione colpiva nel segno e si collocava in linea con alcuni dati che avevo ricavato dal secondo giro di interviste. In questo caso, avevo incontrato delle persone con profili piuttosto simili, sia a livello lavorativo che anagrafico. Tra queste il caso più interessante fu quello di Alan. Egli lavora alla PROG da una dozzina di anni. Conosce bene l'azienda, le persone ed è molto competente nel suo lavoro. Afferma di conoscere numerosi linguaggi di programmazione e di non aver difficoltà quando deve apprenderne uno nuovo, *“perché alla fine si somigliano tutti”*.

La sua situazione potrebbe quindi essere emblematica di una notevole passione per la propria professione, vale a dire l'informatica. Alan però non manifesta particolare entusiasmo a riguardo; sembra anzi che l'esperienza che ha maturato abbia quasi smorzato la passione che poteva provare per quella professione. Sostanzialmente, programmare è la sua attività professionale. Egli valuta comunque positivamente la sua situazione lavorativa, perché il lavoro gli piace e perché afferma che in PROG ci sia un buon clima organizzativo. Ciò che apprezza di più è inoltre una certa libertà che i dirigenti gli concedono nel prendersi ferie o turni di riposo.

Io lavoro qui da dodici anni, sanno che lavoro bene, quindi... se una mattina vedo che c'è il sole e voglio andare al mare, ci vado... non mi fanno storie.

La possibilità di evadere facilmente dalla routine lavorativa è, come prevedibile, il principale motivo di apprezzamento della propria condizione lavorativa. Non emerge alcuna considerazione sulle potenzialità creative e conoscitive dell'informatica, che si configura essenzialmente come una professione. Queste considerazioni, susseguenti alle opinioni espresse da Alan, appaiono scoraggianti rispetto al percorso di ricerca intrapreso. *Inseguendo la passione, sono metaforicamente uscito dall'organizzazione:* prima con il racconto di Andrea, che narrava di un programmatore

“frustato” e quindi con l’osservazione di Alan, che colloca nella possibilità di uscire dall’organizzazione uno dei vantaggi dello starvi.

Questa ‘evasione’ dall’organizzazione viene confermata nell’intervista successiva, nella quale si apre però uno spunto che mi aiuta ad uscire da questa specie di vicolo cieco. Intervisto Alfio, sviluppatore, da una decina di anni in PROG e con competenze ed esperienze simili a quelle di Alan:

Molto della nostra attività si basa su Internet. E’ lì che cerchiamo soluzioni, ci confrontiamo, ci scambiamo opinioni...

La scoperta di Internet non è, di per sé, folgorante. Era facile supporre che gran parte della cooperazione tra i programmatori avesse sede in questa sfera, così come era altrettanto semplice ritenere che questo fosse uno dei luoghi di comunicazione prediletti da sviluppatori e programmatori di software. Una simile consapevolezza viene rafforzata dall’intervista ad Augusto che, a sua volta, è un programmatore esperto e competente. Lavora in PROG da una decina di anni, sebbene fino a poco tempo fa lavorasse in un altro reparto. Anch’egli nota che quando deve rintracciare informazioni o soluzioni si affida ad Internet. Le sue osservazioni vanno però oltre: egli riconosce infatti che soltanto su Internet è possibile condividere l’entusiasmo e le tribolazioni che accompagnano il suo lavoro. Le comunità virtuali sono, a suo giudizio, dei luoghi dove le persone non si scambiano soltanto informazioni di natura tecnica, ma condividono la passione che possono provare per la propria professione.

Quello che emerge ascoltando Augusto è la descrizione del difficile impasto tra passione per l’informatica ed attività lavorativa. Questi due elementi sembrano quasi inconciliabili. Lo spunto che ciò mi suggerisce è la metafora della *gabbia di ferro* ideata da Weber per descrivere la degenerazione delle

strutture burocratiche, a causa della rigida riduzione della discrezionalità individuale nell'adempimento delle mansioni lavorative. La passione che l'informatica (ma ritengo si potrebbe dire lo stesso per altre professioni) esercita su queste persone affiora e si delinea quindi attraverso due percorsi principali:

- da un lato, la passione li porta ad aggregarsi anche al di fuori del proprio contesto lavorativo, in ambienti virtuali, dove il codice³ diviene l'alfabeto condiviso di individui che nemmeno si conoscono direttamente. Ed è probabilmente in questi ambiti che va allora ricercata questa passione, come suggerisce peraltro Piñeiro [2003]. Indagare sulla passione per l'informatica limitandosi ad osservare delle persone nel proprio contesto lavorativo non può che fornire dei risultati parziali. Il perimetro dell'organizzazione che circonda ed aggrega questi individui diviene infatti una soglia che limita quella che può essere la passione individuale verso questa disciplina che, all'interno delle mura organizzative, diventa invece una professione.
- d'altro lato, questo processo può naturalmente essere anche reversibile: nulla vieta che la passione per l'informatica si accenda sul luogo del lavoro. Questo però non sembra essere uno degli obiettivi organizzativi di PROG e, più in generale, delle imprese informatiche. La passione viene trattata come un ingrediente non indispensabile delle competenze di progettisti e sviluppatori. In alcuni casi, si accentuano anzi i rischi di un'eccessiva passione per la programmazione: può essere causa di frustrazioni e smarrimento.

³ In questo caso con codice si intende il codice informatico, ovvero le istruzioni necessarie per il funzionamento di un software.

1.7

Estetiche emergenti nella tensione tra passione ed organizzazione

Il paragrafo precedente si chiude non a caso con l'espressione 'smarrimento'. Questo è quanto può accadere nell'enfatizzare la propria passione per una disciplina (come la programmazione) quando essa si tramuta in professione all'interno di un contesto organizzativo; al tempo stesso, questo è uno degli esiti parziali di questa ricerca. Ciò che infatti è accaduto è un sostanziale smarrimento degli obiettivi iniziali, che prevedevano l'analisi della passione nella dimensione contestuale di una software house. Viceversa, quello che è affiorato è che la passione è, da un lato, un elemento che consente un'analisi trasversale a questa organizzazione e ne visualizza tensioni e contrapposizioni e, dall'altro, è un elemento che permette un raccordo tra organizzazione ed ambiente esterno, nel senso un'enfatizzazione dell'importanza delle relazioni tra gruppi interni all'organizzazione e comunità (di pratica) esterne ad essa. I dati raccolti hanno rilevato come la dimensione organizzativa sia per molti versi limitata e limitante per questo ambito di ricerca. E' quindi nella dimensione della comunità di pratica, virtuale e non, che va esaminata la passione nell'ambito di una attività lavorativa. Questo è un primo esito della ricerca. Ma, come si è detto poc'anzi, è un esito parziale, che evidenzia solo un versante del rapporto – che si esprime in forma di tensione – che sussiste tra l'organizzazione e le comunità di pratica che interagiscono (direttamente e indirettamente) con essa. Infatti, l'aspetto emergente dell'analisi è non solo la contrapposizione tra una comunità di pratica (programmatore e sviluppatore) e l'organizzazione, ma la contrapposizione tra estetiche differenti, che fanno capo a storie e vissuti diversi che convivono internamente all'organizzazione e che, al tempo stesso, ne segnano soglie più o meno percettibili ed esplicite tra le mura stesse.

Si possono a riguardo individuare tre elementi che permettono di rilevare queste contrapposizioni. Un primo esempio evidente sono i 'reperti informatici' presenti nella *hall* d'ingresso: essi giocano un ruolo di memoria storica di una tecnologia ma, parallelamente, evocano tempi remoti dell'organizzazione che solo pochi oggi all'interno di PROG possono ricordare. L'artefatto diviene quindi una memoria che aggrega (delineando l'identità storica dell'organizzazione) ma che, di converso, distingue generazioni diverse all'interno dell'organizzazione. Un secondo esempio sta nella lettura stessa del concetto di passione per l'informatica: la distanza tra le interpretazioni fornite da un gruppo di programmatori e quella fornita dal responsabile di una linea di prodotti (che a suo tempo fu comunque un programmatore) identifica una tensione estetica assai differente rispetto a questo ingrediente essenziale della propria professione. L'avanzamento di carriera si pone dunque come una soglia che, gradualmente, contribuisce a far sfumare la sensibilità verso gli ambiti meno razionali e formalizzati dell'attività lavorativa. Infine, un terzo esempio contrappone l'organizzazione stessa all'ambiente circostante, sia in termini spaziali che virtuali. In questo caso, l'estetica diviene la trama per rintracciare i legami che gruppi o singoli membri dell'organizzazione intessono con comunità di pratica interne ed esterne ad essa; questi legami sono difficilmente riconoscibili attraverso una visione formale dell'organizzazione e delle sue attività. Al tempo stesso, questi legami risultano determinanti sia per le esigenze legate alle dinamiche produttive dell'organizzazione, sia per la motivazione individuale dei dipendenti.

Questo insieme di spunti mette in luce come in un contesto organizzativo si intreccino diversi elementi di contrapposizione, che possiamo immaginare come delle metaforiche correnti di sensibilità estetica (vedi Gherardi e Strati, 1990):

- alcune si cristallizzano in particolari artefatti (vale a dire reperti d'epoca), che arredano e danno un volto ad un luogo che, dal di fuori, risulterebbe altrimenti anonimo e conforme al panorama circostante;
- altre individuano percorsi professionali che si costruiscono – in termini di *sense-making* - anche attraverso la rarefazione di una sensibilità intellettuale a favore di una pragmaticità di stampo manageriale;
- altre infine corrispondono a percorsi di comunicazione organizzativa più orizzontale, che si prestano a dinamiche di collaborazione e cooperazione comunitaria e che sovente oltrepassano i confini dell'organizzazione, per congiungersi con altri ambiti di elaborazione pratica, svincolati da logiche puramente produttive (come le comunità virtuali di programmatori).

Queste correnti convivono, talvolta in armonia, come gli ingranaggi di un complesso orologio, talvolta in contrapposizione, facendo emergere tensioni che possono avere effetti più o meno laceranti per l'organizzazione e i suoi membri. Tali correnti estetiche possono essere la fonte e, al tempo stesso, lo sbocco di una passione, in una dinamica di circolarità che inquadra complessivamente l'intreccio tra aspirazione e propensioni personali, vincoli produttivi e imprenditoriali, percorsi di carriera, artefatti e oggetti in uso presso l'organizzazione.

La ricerca che si era mossa verso un'unica direzione (la passione nell'ambito della programmazione informatica) ha rilevato invece una complessità più ampia di elementi e spunti di natura estetica. Questi elementi ci offrono un'immagine ambivalente dell'agire organizzativo presso il contesto imprenditoriale preso in esame: da un lato, classificano le

componenti che intervengono in esso ma, dall'altro, come in uno sguardo in controluce, segnalano i possibili motivi di attrito e di porosità. *La routine* (Feldman e Rafaeli, 2002), in definitiva, *si disvela come un costruito complesso di tensioni, nel quale convivono elementi estetici nascosti con altri che invece, come nel caso dei reperti informatici, appaiono già in superficie.*

2

Il ritmo dell'organizzare, di *Enrico Maria Piras*

Questo lavoro è una riflessione critica su una ricerca svolta alcuni anni⁴ or sono allo scopo di illustrare il percorso metodologico. In quello studio sulla coesione dei gruppi di lavoro nelle Forze Armate si rifiutavano concezioni mentalistiche o cognitive della coesione nell'ipotesi che questa fosse un 'valore agito' ossia inscritto nelle pratiche, nei processi e nelle routines organizzative e incarnato nei corpi che queste pratiche, processi e routines agiscono: un prodotto quindi emergente delle pratiche situate di lavoro. Quella esperienza di ricerca sul campo – la mia prima etnografia – conteneva confusamente gli elementi del percorso di metodo che mi portò alla personale scoperta dell'approccio estetico di studio delle organizzazioni (Strati e Guillet de Monthoux, 2002).

2.1

Prima della ricerca

Nel corso dell'approfondimento bibliografico che precedette la ricerca affrontai, seppur parzialmente, il corpus della letteratura prodotta nel corso degli ultimi vent'anni sull'estetica organizzativa (qui ulteriormente aggiornata nel cap. 9). Non tanto da sapere tutto ciò che era stato scritto ma abbastanza da avere un quadro delle posizioni nel dibattito. Accanto a queste letture ve ne furono altre a carattere metodologico propedeutiche a quella che sarebbe stata la mia prima esperienza etnografica. Entrambe le letterature mi lasciavano parecchie incertezze. Il dibattito sull'estetica mi

⁴ La ricerca era parte di un progetto finanziato dal CeMiSS (Centro Militare Studi Strategici). Il mio lavoro fu una etnografia di quattro gruppi con osservazione partecipante, interviste e colloqui. Qui farò riferimento ad un solo caso.

appariva intellettualeggiante e con una deriva filosofica. I testi metodologici, seppur diversi, sembravano convergere nell'affermare l'unicità di ogni ricerca etnografica e l'impossibilità di imparare se non grazie all'esperienza. Poco sul cosa osservare in concreto, poco su come decidere quali fossero le cose rilevanti da annotare, poco sul come comportarmi se non una serie di 'esperienze notevoli' di cui gli autori si affrettavano a ricordare l'irripetibilità. Quello che non trovavo erano gli aspetti di metodo che, alla vigilia di quella esperienza, intendevo nei termini di indicazioni precise su come affrontare nel concreto il campo. Un aiuto arrivò da un ricercatore junior con le sue indicazioni sulla stesura delle note ed i racconti della sua esperienza come osservatore partecipante. Forse per dare un minimo di solidità all'insieme di nozioni, per me traballante, il ricercatore mi rassicurava parlandomi di un elemento ricorrente in tutti i suoi lavori: dopo un periodo di spaesamento in cui quello che accadeva gli appariva banale, irrilevante o incomprensibile, all'improvviso notava come quelle azioni fossero collegate e significative. Lo spiegava dicendo che era come accorgersi di cercare qualcosa che era sempre stata sotto i suoi occhi. La mia ricerca iniziò così, con l'ansia di non capire nulla e la speranza fideistica che ad un certo punto 'si apra la finestra', per usare le parole del mio mentore.

2.2

Approccio al campo

La ricerca prevedeva l'analisi di un gruppo di una decina di persone, unite da un preciso vincolo di collaborazione. All'interno del Battaglione una tale unità non esisteva né formalmente né operativamente. Il Battaglione era composto da tre compagnie di quattro plotoni ciascuna, a loro volta divisi in più squadre di cinque membri. Il Battaglione è chiamato a svolgere attività disparate in cui la composizione delle squadre è la risultante di un calcolo che considera la disponibilità di personale, la logistica, il grado di rischio, la

consuetudine all'azione e altre ancora. In termini organizzativi significa la creazione di *project-team* di dimensioni non standard, con un minimo di due elementi fino a gruppi con oltre dieci unità.

Nel periodo di osservazione queste suddivisioni perdevano di significato in quanto una parte consistente degli effettivi era in missioni all'estero. I rimanenti si dividevano tra i reduci da una missione e quelli in attesa di partire; tutti impegnati in addestramenti blandi, defatiganti per i primi e propedeutici per i secondi. La relativa semplicità delle esercitazioni si sposava bene con gli impegni di 'rappresentanza' del periodo, nel quale il Battaglione ospitava osservatori esterni, civili e militari, ai quali erano presentate le attività del gruppo. La mia osservazione riguardò la preparazione e l'esecuzione delle esercitazioni.

I militari le consideravano delle mere rappresentazioni ad uso degli ospiti a causa di una semplicità che le rendeva irrealistiche. Una esercitazione in particolare aveva queste caratteristiche. Si trattava di un dispositivo d'azione nel quale cinque gruppi simulavano l'irruzione in un villaggio occupato da forze nemiche per liberare degli ostaggi. Si ipotizzava che due squadre entrassero in edifici presidiati da nemici provvedendo alla loro eliminazione. Attratti dai rumori degli spari, gli abitanti del villaggio, impersonati dalle reclute più giovani, avrebbero reagito ma sarebbero stati bloccati da un'altra squadra, poi coadiuvata dall'intervento di un elicottero di supporto. Nel frattempo un'altra squadra sarebbe intervenuta a recuperare i soldati portandoli via dal villaggio e ritardando gli inseguitori con esplosivi disposti sulla strada.

Mi fu spiegato che l'azione delle singole squadre era semplice ma se si fosse mai provato un dispositivo simile in combattimento le possibilità di riuscita sarebbero state minime a causa delle reazioni imprevedibili dei nemici. In questa esercitazione, senza alcuno a giocare quel ruolo di imprevedibilità, il

compito era fin troppo semplice. Il dispositivo possedeva però il vantaggio di poter mostrare all'opera tutti gli effettivi contemporaneamente e quindi tutte le 'abilità' sviluppate dal corpo: tiro di precisione, irruzione, guida dell'elicottero e discesa dalla fune ancorata all'elicottero (canapone), contrasto di insorti, uso di esplosivi.

L'elemento rappresentativo era marcato dal fuoco sul punto di osservazione degli ospiti. A parte me, tutti gli ospiti esterni sarebbero stati collocati su un edificio centrale rispetto alle diverse azioni, in posizione favorevole per osservarle tutte e per coglierne gli aspetti salienti, anche perché gli edifici in cui si simulavano le irruzioni erano ruderi parzialmente privi di tetto. Gli ospiti, al contrario di me, avrebbero avuto accesso solo alla rappresentazione e non alle prove.

La necessità di agire 'in favore di telecamera' – ovvero il punto di osservazione degli ospiti – implicava alcune differenze rispetto al modo di procedere usuale. Per il responsabile queste differenze non sarebbero state apprezzabili per gli osservatori esterni, ma i soldati del Battaglione ne erano consapevoli e le indicavano a me e a loro stessi per rimarcare la 'natura' recitativa dell'azione nella quale erano coinvolti con poco entusiasmo.

Altro elemento che testimoniava la distanza rispetto ad una azione reale era il rispetto minuzioso di ogni disposizione regolamentare. Ciò si manifestava nell'abbigliamento e nell'armamento. Alcuni affermarono che in caso di combattimento esiste relativa libertà nella scelta o meno di alcune protezioni (per occhi e articolazioni) e del tipo di giubbotto anti-proiettile da utilizzare. La scelta era spesso quella di sacrificare le protezioni a favore di una maggiore mobilità e rapidità. In quel caso, invece, furono costretti ad indossare tutte le dotazioni previste ed il giubbotto più pesante. Fu loro imposto di utilizzare un certo fucile, laddove un informatore mi disse che in

una azione non simulata gli sarebbe stato concesso l'uso della pistola, con cui aveva più dimestichezza a causa delle dimensioni.

Nel complesso la situazione mi appariva chiara e lineare, come se la 'finestra' di cui parlava il mio mentore fosse sempre stata sempre aperta per me. Attribuisco al mio essere 'dietro le quinte' della rappresentazione, nel momento in cui questa era predisposta, l'essere messo a parte dei meccanismi di funzionamento del gruppo. Approfittando del clima di complicità che questa collocazione mi garantiva, raccolsi informazioni da diversi membri del gruppo.

Tutti concordarono nel ritenere l'esercitazione di facile esecuzione e che i giorni di preparazione che la precedevano fossero 'un lusso': ogni membro del Battaglione avrebbe potuto eseguire qualsiasi ruolo in quel dispositivo, sulla base di quanto appreso nel periodo di addestramento/selezione. A quella fase del percorso all'interno del Battaglione rimandavano i miei informatori, spiegando che le tecniche d'azione, la competenza sulle armi e gli esplosivi, la capacità di sopportazione delle fatiche, i segnali di intesa erano appresi all'inizio e costituivano il vero cemento del Battaglione. Quando insistetti nel domandare come fosse possibile prestare assoluta fiducia nei confronti dei commilitoni, al punto di affidare la propria vita alle capacità altrui, alcuni affermarono che il processo di selezione e addestramento era così arduo che chiunque lo avesse superato era senza dubbio meritevole di fiducia. Altri sostennero che la fiducia si conquistava con il tempo pur mantenendo il punto che il superamento della selezione costituiva una garanzia sull'affidabilità dei compagni.

Mi fu lasciata libertà di scegliere chi seguire e decisi per un gruppo composto da otto elementi, uno dei due impegnati in un'irruzione. Il gruppo era composto da appartenenti a squadre diverse che non avevano mai operato insieme. I colloqui avuti in precedenza mi avevano chiarito che

l'esecuzione della manovra era di grande semplicità e mi apprestai a seguire i preparativi. Ero curioso di capire che cosa avrebbero fatto nei giorni precedenti all'esercitazione: il programma prevedeva un addestramento ma dalle informazioni avute in precedenza pareva che il gruppo potesse quasi farne a meno per completare il compito efficacemente.

Se nella prima fase il principale strumento per la raccolta di informazioni erano stati i colloqui, in questo momento, con l'inizio delle esercitazioni, la mia posizione si faceva più defilata e *mi affidai quasi completamente all'osservazione*.

Una volta che l'azione era stata spiegata dal comandante al resto del gruppo, seguivano alcune prove dei movimenti collettivi. Ad un segnale la squadra doveva avvicinarsi cautamente all'edificio da assaltare ed entrare in fila indiana. Una volta all'interno la squadra si suddivideva in due sottogruppi di quattro persone che si posizionavano ai lati del corridoio su due file. A questo punto, i due capofila si coordinavano e davano il segnale al proprio gruppo di prendere posizione, a coppie, dietro le quattro porte. Quattro porte, due persone per porta: ad un altro segnale convenuto, mentre uno sfondava la porta con un calcio (dava un calcio all'aria: le porte non c'erano) l'altro lanciava una bomba; quindi entrambi entravano e sparavano alle sagome di cartone (i terroristi). Quando ogni coppia finiva, la fila indiana si ricomponeva e tutti uscivano verso il punto di raccolta.

Nella ripetizione delle prove osservai la regolazione fine dei meccanismi. La suddivisione del gruppo in due e poi quattro squadre comportava una necessità di coordinamento a cui si faceva fronte con l'introduzione di segni convenzionali (Piras e Fraccaroli, 2005). Questo avveniva soprattutto tra le coppie di soldati appostati dietro le porte: a seconda della corporatura e dell'altezza, la procedura standard di irruzione doveva essere modificata per permettere uno svolgimento fluido e coordinato il resto della squadra. A due

a due i soldati stabilivano delle modifiche ai segnali, rispetto alle posizioni del corpo e delle armi, ai tempi di esecuzione che adattavano la procedura agli interpreti. Nelle mie note di campo l'azione del gruppo si arricchiva ad ogni nuova prova di microregolazioni che la rendevano più fluida.

Ad un certo momento quello che facevano i soldati mi apparve stranamente simile a ciò che facevo io quando giocavo a pallacanestro. Nella mia breve militanza in una squadra di infimo livello avevo speso ore coi miei compagni a provare e riprovare alcuni schemi. All'apparenza erano facili, la descrizione su carta era estremamente semplice: pochi movimenti, eppure la realizzazione richiedeva lunghe sedute piuttosto snervanti. Per quanto chiaro fosse quando e come muoversi, la corretta esecuzione richiedeva tempi lunghi.

2.3

Uno sguardo diverso. L'irruzione dell'estetica

L'analogia tra la procedura d'assalto e lo schema della pallacanestro costituisce l'irruzione dell'estetica nell'analisi del gruppo. O meglio, l'estetica irrompe nel momento in cui decido di utilizzarla per esplorare il processo organizzativo (Strati, 1999), consentendomi di comprendere per empatia la prospettiva dei soldati.

La frustrazione del soldato che più volte sbagliava il movimento pur avendolo già fatto mi ricordava la frustrazione provata in allenamento di fronte ad un simile problema. L'irritazione nei confronti di chi sbaglia e fa perdere tempo agli altri mi appariva simile alla sensazione da me provata nei confronti dei miei compagni di gioco. La soddisfazione dei soldati per una prova ben eseguita riuscivo a comprenderla grazie alla sovrapposizione della personale esperienza di piacere provata quando finalmente lo schema funzionava. Un processo di cui non avevo alcuna esperienza diretta, l'assalto, mi apparve sotto una luce diversa quando lo considerai simile a

qualcosa di esperito di persona. Non intendo affermare che i due termini dell'analogia fossero identici ma che il loro accostamento mi consentì di interpretare 'dall'interno' il fenomeno.

L'empatia (Dilthey, 1924) si avvale della capacità di utilizzare brani di esperienza e l'immaginazione per costruire una situazione comprensibile per esperienza diretta. *L'analogia con l'esperienza personale mi consentiva di accedere in modo differente alle pratiche organizzative osservate*: la mia posizione mutava da quella di 'osservatore esterno' che cerca una comprensione razionale a quella di osservatore partecipante che cerca una comprensione tramite l'immedesimazione.

Questo passaggio implica la ricerca non tanto di capire 'cosa provano e come vedono i soldati' quanto di riflettere su 'cosa proverei e cosa vedrei se fossi un soldato'. La mia pratica di ricercatore non fu quindi quello di 'vedere con gli occhi degli altri' ma di 'mettermi nella posizione degli altri'. La mia posizione fu quella del 'nono soldato del gruppo', in grado di interpretare le proprie ed altrui percezioni sulla base di una comune esperienza delle situazioni esperite. Per utilizzare la metafora del mio mentore, quella era la mia 'finestra', un nuovo punto di osservazione delle pratiche organizzative dal quale queste assumevano un significato differente.

A partire da questa posizione nuova iniziai a *fare attenzione al ritmo*. Negli allenamenti eravamo sempre in numero minore del necessario e spesso eravamo costretti a provare gli schemi senza avversari, immaginando le loro posizioni e reazioni ai nostri movimenti. In assenza di avversari l'unico criterio per valutare la bontà dell'esecuzione dello schema era la fluidità dei movimenti di squadra e la capacità di far girare la palla ad una velocità tale che prendesse di sorpresa gli avversari stessi. Nel caso dei militari osservati

il problema mi appariva simile: come valutare l'azione se non c'erano nemici?

Il criterio di valutazione inizialmente adottato - mi pareva chiaro - consisteva nella verifica dell'esecuzione di tutti i movimenti previsti e nella correttezza della sequenza. Mano a mano che le prove si susseguivano, però, il criterio diventava sempre più il ritmo dell'azione che non era dato in partenza e neppure iscritto nella procedura. Piuttosto si trattò di un ritmo di cui potei seguire il nascere e l'evolversi, concordato dal gruppo per adattare l'azione al terreno sul quale si svolgeva e al più ampio dispositivo in cui era inserita. Nella fase iniziale le prove avvenivano al rallentatore e l'unica indicazione che i commilitoni si davano era il rispetto delle singole azioni, come se si trattasse di una *check list* di compiti da eseguire. Mano a mano che il gruppo prendeva confidenza con le mosse da compiere ed il loro rispetto poteva essere dato per scontato, l'attenzione si spostò sull'importanza di inserire delle pause per ricompattare il gruppo e per essere sicuri di riprendere l'azione tutti assieme. Nella prima fase le prove prevedevano un movimento unico: si entrava, ci si divideva in coppie, si sfondavano le porte, si sparava e si usciva. In seguito fu elaborato un movimento sincopato, fatto di brevi scatti, pause, ripartenze, ancora pause fino alla ritirata, come vedremo via via d'ora in avanti.

Dal momento dell'*irruzione dell'estetica organizzativa* il ritmo divenne il criterio guida della mia osservazione. Iniziai a notare come la dettagliata preparazione di ogni gesto ed il loro incastro non fosse stata che una parte preliminare della preparazione. Una volta definita la sequenza questa arrivò ad avere una sua 'musicalità' rispetto alla quale anche l'esecuzione dei gesti diveniva secondaria. Nel momento in cui le prove divennero più numerose, i membri del gruppo iniziarono a modificare i gesti compiuti con lo scopo di affrettarli o dilatarli e mantenere il ritmo complessivo dell'azione. Questo

risultò particolarmente evidente nel momento in cui, terminate le prove, si svolse l'esercitazione vera e propria alla presenza degli ospiti esterni. In quel frangente il comandante del gruppo ricevette via radio l'ordine di accorciare i tempi della sequenza della propria squadra perché le azioni di un'altra unità erano risultate più veloci del previsto. Pochi secondi prima del via impartì l'ordine di tagliare la prima parte dell'azione piuttosto che chiedere ai suoi uomini di svolgere tutta l'azione a velocità aumentata.

2.4

Il ritmo quale categoria estetica. Il ritorno alla letteratura

Nelle pagine che precedono il ritmo è stato presentato alla stregua di un mero criterio intuitivo. La relazione tra estetica e ritmo è duplice: per quanto i due piani siano strettamente interrelati è il caso qui di distinguerli analiticamente. In primo luogo il ritmo è percepito esteticamente, ossia tramite i sensi. Per quanto non prendessi parte all'azione, la mia posizione da 'nono uomo' mi consentiva di percepire il ritmo con una 'osservazione partecipante immaginaria' (Strati, 1999), ossia vivendo nell'immaginazione le azioni che osservavo. Questo aspetto è stato trattato nel paragrafo precedente.

In secondo luogo il ritmo è una categoria dell'estetica, intesa qui come filosofia dell'arte. Analogamente al bello, al sublime, al brutto o al grottesco solo per citarne alcune (Milani 1991; Strati 2000), il ritmo è una delle categorie utilizzate dai filosofi per descrivere i lavori artistici e distinguerli da ciò che arte non è. Parallelamente all'utilizzo strumentale delle categorie si è sviluppata una ricca trattazione su ognuna di esse, in particolare il bello e il sublime, che fornisce un repertorio che lo studioso delle organizzazioni può utilizzare nella propria analisi. La letteratura organizzativa è parca di riferimenti specifici al ritmo, con l'eccezione di alcuni riferimenti alla teoria

musicale (Albert e Bell, 2002). Le mie letture mi portarono verso l'estetica filosofica, nella quale i riferimenti abbondano.

Per il filosofo Raffaele Milani (1991, p. 212) “*una sequenza di pulsazioni tutte uguali non costituisce di per sé un ritmo*” perché con l'eccessiva regolarità “*l'effetto dinamico viene impoverito o annullato*”. In altri termini, il ritmo non è ripetizione meccanica ma creazione percettiva in quanto dipende non solo dall'esistere di una sequenza ma è legata alla capacità soggettiva di interpretare gli intervalli tra eventi e di percepirli (Atteridge, 1982). Questa definizione ben si adattava a descrivere il pulsare irregolare dell'azione, fatta di un susseguirsi di movimenti, da un lento ad un andante per proseguire con un allegro e ritornare verso il lento. Amittai Aviram (1994) sostiene che l'apprendimento di un ritmo richiede immaginazione, comportamenti appresi, una predisposizione mentale e fisica all'interpretazione di alcuni segnali, la capacità di apprendere rapidamente e di auto-correggersi. Ma soprattutto afferma che il 'il ritmo è una esperienza fisica o quasi fisica', cosa piuttosto curiosa se si considera che il suo scritto è uno studio del ritmo nella poesia. Queste indicazioni mi furono utili in sede di analisi ed orientarono l'interpretazione riguardo le qualità necessarie per essere parte del Battaglione. Derek Atteridge (1982), parlando della poesia inglese, sostiene che il ritmo può essere considerato come la creazione di attese e la tensione per la loro soddisfazione. Pur parlando di un tema distante dall'irruzione in un caseggiato trovai che creare aspettative reciproche sul *timing* dell'azione fosse proprio quello a cui avevo assistito, con la differenza che nel mio caso si trattava di costruire tutti assieme tali aspettative per poi utilizzarle quali criterio di valutazione della prestazione. Susanne Langer (1953), invece, individua l'essenza del ritmo nella creazione di nuove tensioni tramite il superamento delle precedenti e, soprattutto, nota come la situazione che crea nuova tensione sia inerente allo scioglimento

della precedente. Questa riflessione mi spinse a tornare sulle note e 'rivivere nell'immaginazione' (Strati, 1999) quanto osservato. Alla luce dell'affermazione della Langer l'assalto mi appariva come una serie di piccoli compiti distinti, al termine di ognuno dei quali il gruppo veniva a trovarsi in una situazione di pericolo sempre diversa. All'inizio, con il gruppo all'esterno dell'edificio, il problema era non essere visti. Entrati nella casa, superata la tensione della scoperta, il problema diveniva l'essere silenziosi per non destare i sospetti dei terroristi appostati nelle stanze. Dopo aver risolto questa tensione, spostandosi in silenzio dietro le porte, il problema era essere veloci ad uccidere i nemici. E così via. Questa nuova prospettiva mi permetteva di immaginare il susseguirsi del senso di sollievo, per il raggiungimento di una posizione, e di nuova tensione per il nuovo compito.

Accanto a queste considerazioni mediate dalla filosofia estetica ne strutturavo una mia, derivante dal rapporto con la letteratura ed il campo. Per la sua capacità di strutturare le attese percettive e le azioni di chi vi è esposto, il ritmo mi pareva possedere una natura intrinsecamente sociale nella misura in cui lega gli attori. Allo stesso tempo non mi appariva costituire un limite alle possibilità di differenziazione nelle attività in quanto uno stesso ritmo consente a diverse persone di portare a termine compiti differenti. In questo senso il ritmo riveste una notevole importanza nell'analisi delle micropratiche organizzative. Queste richiedono coordinazione, lavoro comune e di saper 'stare al tempo', tutti elementi che possono essere ricondotti alla capacità di un aggregato sociale di strutturare le proprie azioni secondo una sequenza temporale. Alla luce della mia esperienza, inoltre, *il ritmo era sia il principio strutturante che il risultato del processo di strutturazione dell'attività collettiva.*

2.5 Empatia, categorie estetiche, metafora. Una proposta per l'analisi estetica dell'organizzazione

La mia esperienza come cestista mi appariva troppo personale e parziale per essere utilizzata nella stesura del rapporto di ricerca. Per questo motivo in quel rapporto e successive pubblicazioni (Piras in stampa, Piras e Fraccaroli, 2005) scelsi di utilizzare la metafora della danza e al concetto di coreografia nella presentazione dei dati. L'adozione di questa particolare metafora era guidata da una forte tensione tra il caso di studio e il mondo del balletto. Per un verso tutta la fase di studio dell'operazione, le estenuanti prove, le regolazioni minime dell'azione, gli aggiustamenti dovuti alle caratteristiche fisiche dei soldati, l'esecuzione di prove sempre più rapide mi apparivano simili alle fasi di realizzazione di una coreografia. Il processo evocativo originato dalla giustapposizione delle due immagini – assalto e danza – così apparentemente dissimili mi pareva lasciasse aperto uno spazio per chi avesse voluto immergersi e continuare l'esplorazione dei dati a partire dalla metafora, che intendeva non essere conclusiva ma stimolare ulteriori riflessioni.

Il viaggio a ritroso nel percorso di ricerca giunge al termine con una proposta metodologica. In letteratura è stato spesso sottolineato come un'analisi estetica cominci con un abbandono alla passiva intuizione (Gagliardi, 1996) o con la decisione consapevole di attivare i propri sensi (Strati, 1999). Questo lavoro è partito con una forte connotazione analitico-razionale nella quale il mio interesse era concentrato a comprendere le rappresentazioni che i membri dell'organizzazione avevano del proprio lavoro, da me inizialmente considerate come ciò che c'era da conoscere dell'organizzazione. In un secondo momento il lavoro è divenuto un'analisi estetica per la decisione di accogliere la connessione tra due eventi apparentemente distanti, l'assalto e la danza, strutturandosi in tre fasi:

1. l'abbandono ad una comprensione empatica, nel caso trattato per analogia con la mia esperienza di cestista;
2. la descrizione delle pratiche organizzative per tramite delle categorie estetiche, ossia quella agogica del ritmo. La trattazione dei concetti in letteratura ha fornito strumenti per l'interpretazione dei dati i quali, con la loro specificità, mi hanno condotto a rielaborare il concetto stesso di ritmo. È in questo momento che, per mezzo di questo gioco di rimandi, si è costruita l'interpretazione dei dati e lo strumento dell'interpretazione stessa;
3. l'elaborazione metaforica, l'assalto come una danza. Si è trattato di un ulteriore passaggio interpretativo (Morgan, 1986) ma anche la scelta di concludere la ricerca lasciando aperte le possibilità d'interpretazione. La metafora è 'open text' (Strati, 1999) nella misura in cui da un lato rende chiara la mia interpretazione di ricercatore e dall'altra evoca (se il lettore lo desidera) altre possibili letture e analisi.

La proposta della sequenza '*empatia - categorizzazione estetica – metafora*' intende essere il contributo metodologico compiutamente estetico nel quale convergono le conoscenze sensoriali, le facoltà immaginative e le categorizzazioni proposte dalla filosofia estetica. Parlare di sequenza è una forzatura adottata per maggiore chiarezza ma rimane inteso che le tre fasi si accavallano continuamente. Fin dall'ingresso nel perimetro organizzativo si può notare l'eleganza degli spazi, la grazia nell'esecuzione del lavoro, provare repulsione per gli odori o disgusto per la gestione del personale. Le categorie estetiche (vedi Strati, 2000) possono divenire da subito delle guide per la ricerca. Analogamente non si può decidere il momento in cui avere

l'intuizione della metafora. La stessa prima fase, l'abbandono alla comprensione empatica, non è circoscrivibile alla sola permanenza sul campo posto che quella esperienza continua a 'vivere' nella memoria di chi la ha condotta, che continua a esperirla nell'immaginazione per poterla ri-esplorare ed analizzare (Strati, 1999).

La distinzione in fasi è una guida che sottolinea quale sia l'aspetto saliente di ogni momento della ricerca: lasciarsi guidare dalla libera associazione tra esperienze personali e vissuto organizzativo e dall'immedesimazione nei processi osservati, condurre un confronto serrato tra le categorie estetiche quali emergono dalla ricerca ed il modo in cui sono trattate in letteratura ed infine elaborare una metafora che consenta a chi legge di proseguire il lavoro interpretativo.

3

Invenzioni estetiche della formazione nelle organizzazioni, di *Marco Tacconi*

3.1 *Ante*

L'esperienza realizzata, qui presentata in forma narrativa, si colloca all'interno di una riflessione intesa a verificare la possibilità di strutturare, metodologicamente e strumentalmente, un approccio estetico al campo della formazione⁵.

A sostenere questa riflessione è la convinzione che la "formazione" sia uno dei luoghi organizzativi in cui il soggetto si dispiega nella sua totalità, non ridotto a sola razionalità, ma considerato anche negli aspetti che ne investono la corporalità, la dimensione sensibile: il suo *essere-in* situazioni concrete di lavoro e di vita. Per questa ragione la dinamica di "estetizzazione e an-estetizzazione", sembra rivelarsi una chiave possibile per interpretare e cogliere le dinamiche dei soggetti all'interno dei contesti organizzativi, sia a fronte di procedure lavorative richieste, sia rispetto alle scelte adottate dalle persone nel loro modo di vivere il contesto di lavoro.

Lo specifico della formazione risiede proprio nel porre al centro del proprio agire, far divenire oggetto di riflessione, proprio queste dinamiche, svelandone possibilità e ricchezze. Ed è proprio nella letteratura sulla formazione, si pensi a G. P. Quaglino, che vengono ribadite ipotesi sulla necessità di intendere questa potenzialità della formazione.⁶

⁵ Per "formazione" intendiamo attività e pratiche organizzate, volte a creare percorsi di apprendimento/cambiamento di soggetti all'interno di specifici contesti organizzativi e professionali. Il tema del rapporto fra estetica e formazione non è nuovo, si veda: Varchetta (a cura di), 1990. In particolare per quanto riguarda l'approccio estetico qui utilizzato il riferimento è Strati, 1999.

⁶ Quaglino, 2005. Nella nuova presentazione a questa edizione di un testo edito nel 1981, si legge: "Con il tempo si dovrebbe imporre ad ogni formatore l'evidenza per la quale la formazione è (...) un insieme di fatti iscritti in storie personali, esclusive, inimitabili e per nulla scambiabili: che la formazione è cioè un piccolo, ma talvolta insostituibile contributo, che si ancora a vicende personali (di apprendimento e di cambiamento), nel flusso talvolta

L'attenzione ai processi di apprendimento situati in concreti contesti organizzativi; la valorizzazione delle relazioni di affiancamento, addestramento, trasferimento direttamente colte nelle pratiche in atto; il focalizzare l'attenzione a tutte le dimensioni quanto avviene nel campo lavorativo, richiede ai professionisti della formazione la capacità di considerare l'ampio spettro di dimensioni in atto nei processi di apprendimento e di arricchirne le teorie che implicitamente governano la progettazione e la realizzazione formativa.

Rispetto alle premesse di un approccio estetico all'organizzazione, che valorizza forme di 'comprensione sensibile' differente dall'analisi razionale; l'empatia, come forma di conoscenza nella e per la ricerca organizzativa; la comprensione "mitica" del sentire degli attori organizzativi, l'esperienza realizzata deve essere intesa come una prima esplorazione del campo del sensibile, un tentativo di cogliere i fattori che influenzano la percezione attraverso i sensi, le sinestesie e la sintattica dei sensi, dentro ad un processo di apprendimento in cui agiscono categorie e giudizi estetici, gusti e disgusti.

3.2 **Fatto**

La stanza in cui è previsto l'incontro è stata da poco arredata: non file ordinate di banchi e sedie come nelle vecchie aule scolastiche, ma un tavolo al centro, quasi rotondo; un circolo come principio di uguaglianza, simbolizzata dal non imporre una centralità del punto di vista: nel cerchio tutti guardano tutti.

Quando entro in aula avverto sempre la stessa sensazione. Percezione di macchie indistinte: le persone; i colori; il brusio delle conversazioni, i toni delle voci e gli sguardi... e l'idea di essere "pesato" già al mio ingresso. Consapevole che il modo in cui saranno interpretati i gesti sia l'inizio del gioco di attrazioni e repulsioni che potrà facilitare il percorso oppure porre ostacoli all'andamento della giornata stessa.

Guardo, esploro, entro piano dentro questa atmosfera, cercando tracce di umori, di disposizioni, di atteggiamenti delle persone verso quello che andrà ad accadere. Osservo gli abiti primaverili e i colori, le posture rilassate

disordinato dell'esperienza quotidiana e che offre sosta e sostegno per una riflessione su di sé altrimenti mancata o rinunciata."

oppure tese, segni di una disponibilità al confronto e anche allo scontro, i segnali di una fisiognomica di cui non padroneggio i codici ma che in ogni caso mi influenza, mi dispone e predispone.

Una ritualità di gesti e movimenti mi aiuta a prendere confidenza con questo spazio: manipolare il registro delle presenze, scorrere la lista dei nomi dei presenti, sfiorare gli oggetti che occupano il tavolo, il proiettore per le slide, e un accennare mobilità, in piedi, scivolando con lo sguardo l'aula e segnando a piccoli passi un percorso intorno alle persone sedute. Impercettibilmente quello che avverto si deposita su di me, a dare colore al mio umore, sensazioni che dovranno essere a loro volte governate per non divenire uno schema, un filtro, una impossibilità di cogliere gli eventi...

Le voci continuano, le avverto ancora disarmoniche, scoordinate; chi sussurra al vicino, chi alzando il tono commenta, racconta, poi ancora voci disperse, mentre conquisto il mio turno: è la mia voce che interviene, il segnale che dà l'avvio all'incontro... è un respiro, non so se arreso o disponibile, che mi risponde e accetta che la lezione abbia inizio...

L'incontro di oggi segue e precede altri incontri: è un progetto di "formazione formatori", rivolto a chi si occupa della realizzazione e gestione di percorsi di apprendimento nei corsi finanziati dal FSE. E il tema conduttore di questa attività formativa riguarda "L'apprendimento: logiche, metodologie e dimensioni". Un tempo di questa giornata sarà dedicato a riflettere, attraverso un'esercitazione, se e come le sensazioni, l'ambito della "sensibilità", possa influenzare l'agire organizzativo dei soggetti, e in particolare se e come possa, questo approccio 'estetico', essere utilizzato per facilitare e accompagnare l'apprendimento stesso e quindi il processo formativo. Un tentativo di usare questo tempo come un momento privilegiato in cui sperimentare quelle attitudini, quelle disponibilità, in sostanza una *hexis* formativa, sensibile a percorsi di conoscenza fondati sull'empatia, sull'estetica e in generale sulle dimensioni sensibili che intervengono, danno senso, danno comprensione ai processi di apprendimento.⁷

⁷ Goodwin, 2003. Dagli spunti relativi alla costruzione del vedere come "apprendimento" all'interno di determinate pratiche ricaviamo la necessità di predisporre percorsi per gli stessi formatori in cui si possano sviluppare le capacità e le competenze necessarie a realizzare le comprensioni empatiche ed estetiche, estetiche, degli attori impegnati in processi di apprendimento.

L'idea di affrontare questa tematica è nata proprio a Trento, quando, in occasione di un seminario di presentazione del piano di riorganizzazione dell'Ufficio FSE si era pensato, in accordo con il referente, di far precedere l'incontro istituzionale con una conferenza che avesse come tema i nuovi approcci nell'ambito degli studi organizzativi, in particolare l'approccio estetico. In quella occasione tentammo con Antonio Strati di esplorare il vissuto 'sensibile-estetico' dei funzionari presenti nei confronti della loro struttura organizzativa, cercando di cogliere, attraverso immagini e metafore, le sfumature del loro *essere-in-organizzazione*. Successivamente questa idea si è radicata; ed ha assunto la forma con cui oggi la presento a questo incontro, per saggiare e verificarne l'accoglienza.

Il corso di formazione è un evento organizzativo, con la costruzione di uno specifico *setting*, con definizione di ruoli, ancorché spesso impliciti, e contingenti modalità e regole comunicative. Assume una realtà a se stante sia quando avviene all'interno di una specifica organizzazione sia quando, come in questo caso, i partecipanti provengono da realtà diverse.

Tutti noi qui apparteniamo a culture organizzative differenti, non solo nella pratiche operative e nelle modalità di svolgimento del lavoro, ma nei valori di riferimento, propri di comunità professionali diverse. Questa disomogeneità a tratti è faticosa, perché richiede tempo per la negoziazione di un discorso comune: non solo tecnico, le "parole" condivise della formazione, ma anche di condivisione del senso del "fare formazione" in termini di aspettative e motivazioni.

Come avvio dell'esercitazione, si è raccolta la formulazione dei partecipanti rispetto al loro sentirsi all'interno del percorso, alle attività finora realizzate: il corso è considerato, da tutti, essere "molto *buono*".

Di fronte a questo giudizio, (mi sarei piuttosto atteso un commento che si riferisse alla pratica, come "utile", "interessante", o i rispettivi contrari), per analogia penso alle sintesi con cui spesso i vari docenti che si alternano in un corso si trasferiscono le impressioni, le sensazioni. La frase "è un *bel* gruppo" funziona come testimone, come passaggio di consegna. Non si indaga mai su quel "bello", è auto-sufficiente ed auto-esplicativo. Ma oltre a questa osservazione, la combinazione "buono-bello" mi riconferma quanto la formazione sia piena, nel suo stesso dire, di un sensibile-estetico dato per

assodato e mai affrontato nelle sue caratteristiche e potenzialità. Ora posso lanciare il compito, presentandone l'articolazione in due movimenti separati.

3.3

Esercitazione: primo movimento - dal giudizio alla analitica dei sensi

Partendo da questo giudizio, l'invito, rivolto ai partecipanti, è quello di farlo esplodere, di scendere dalla sintesi ad una frammentazione delle sensazioni colte attraverso i cinque sensi. La domanda in sé è semplice: dare manifestazione al loro essere dentro a questa pratica organizzativa utilizzando, come modalità di comprensione, la focalizzazione sui diversi sensi, rispondendo a un quesito del tipo: al tatto come sentite quanto vi sta accadendo...

Avvertenze di carattere metodologico: questa analitica dei sensi è una forzatura, si dovrebbero cogliere le *sinestesie* in atto, le sensibilità e significazioni che si sovrappongono, tramano fra loro, ma la scelta, voluta, è quella di lavorare all'emergere e al riconoscere quanto ogni senso produce. Seconda avvertenza, il movimento che frammenta si realizza esclusivamente con trasposizioni linguistiche delle sensazioni, e probabilmente la lingua non è coestensiva all'intero campo dei sensi, ci sono sfumature, sensazioni, che non hanno una immediata corrispondenza in parole: per questo necessita di un circolo interpretativo che utilizzi non solo nomi, aggettivi, ma attui processi semantici di metaforizzazione, analogia, e quanto altro.

Terza avvertenza, il carattere sociale e storico del sentire, delle sue forme⁸, i processi di socializzazione ed educazione dei sensi: in questa prospettiva fra gli altri andrebbero ripresi i lavori di Pierre Bourdieu⁹ sulla pratica, sulla distinzione e il gusto, sull'*habitus*, come quelli di Norbert Elias¹⁰ sul processo di civilizzazione ed educazione comportamentale e pulsionale.

3.4

Secondo movimento: dai sensi alla rappresentazione

⁸ In riferimento all'olfatto: Corbin, 1983; De Martino, 1997; Le Guéner, 2004.

⁹ Bourdieu, 1983; 2003; 2005a; 2005b.

¹⁰ Elias, 1998.

Il secondo movimento, invitando alla creazione di un disegno, cerca di riportare ad una nuova sintesi quanto realizzato nel primo. E questo, utilizzando un diverso linguaggio espressivo, dove il passaggio in differenti forme di manifestazione è occasione per la creazione e l'articolazione di ulteriori sfumature di senso: un circolo interpretativo che ha come obiettivo di "ridire" il gioco del sensibile, senza chiuderlo in una definizione precisa e statica. Nel transito fra verbalizzazione e figuratività, questo percorso aperto vuole cogliere forme di comprensione e conoscenza che lasciano sullo sfondo le razionalizzazioni del discorso, e producono oggetti che sono spunti e occasioni per riflettere su se stessi.

Questo approccio si inserisce dentro a tendenze che contaminano, da alcuni anni, la formazione con il campo del sensibile-estetico: la progressiva uscita dagli ambiti che l'hanno caratterizzata, si parla con insistenza di "formazione oltre l'aula"¹¹, consente modalità e strumenti che pongono i soggetti formativi al centro di un confronto rispetto alle loro dimensioni corporali e sensibili, si pensi alle pratiche all'outdoor. Questo ha comportato una artisticizzazione della formazione stessa, con il ricorso a linguaggi e pratiche artistiche, come ad esempio il teatro d'impresa, e la creazione di oggetti estetici in senso lato, stimoli ai processi di apprendimento. Una modalità è costituita dall'utilizzo di film¹² come lavoro sulla "rappresentazione" di un evento, una "narrazione" su cui discutere, ma che necessariamente implica prestare attenzione non solo al contenuto razionale di quanto manifestato ma anche alle forme scelte con cui tale evento viene reso, e agli effetti emotivi ad esso collegati.

Va sottolineato anche l'utilizzo della poesia, della parola poetica dentro a eventi formativi, come ambito generante una emozionalità che insiste sulla "competenza estetica" della forma¹³.

Mentre l'esercitazione impegna i partecipanti tento anche io lo stesso esercizio, cogliere e catturare le sfumature, le mie sensazioni: cosa vedo? Quale gusto avverto? Cerco di osservare me mentre guardo quello che mi circonda... La sensazione immediata all'olfatto è l'odore del ferro quando è freddo, odore di ruggine che si riverbera al tatto, con le asperità, con le tracce di colore che lascia nelle mani, e sempre, come se fosse questa prima sensazione a guidare le altre, l'immagine di un cancello...

¹¹ Boldizzoni - Nacamulli (a cura di), 2004.

¹² D'Incerti, Santoro, Varchetta, 2000; Piccardo - Quaglino (a cura di), 2006.

¹³ Whyte, 1997

Sono al di là di un cancello mentre guardo le persone intorno a me che si piegano sui post-it o che prendono matite per disegnare; c'è chi si distrae guardando nel vuoto, inseguendo forse una parola oppure pensando ai fatti suoi; visi che hanno le smorfie della concentrazione e altri che sorridono, che piegano le labbra con incredulità oppure noia o il dubbio di non capire bene. Ma il lavoro è terminato e ora può avviarsi il gioco della comunicazione e degli scambi...

Morbidezza al tatto, gusto fresco, olfatto senza profumi particolari né forti né deboli, udito silenzioso e rumoroso insieme e luminosità come vista. La morbidezza perché è piacevole...sei a tuo agio, è un bel materasso. Il gusto fresco perché sempre attivo, non è monotono, sorridi anche tanto. L'opposto di fresco per me non è caldo ma asciutto, crudo. Silenzioso e rumoroso allo stesso tempo perché a momenti magari è un pò piatto. Profumi particolari non ne ha forse perché non so trovare un aggettivo adatto. Luminoso, è chiaro, limpido, trasparente. (Part. 1)

La morbidezza fa eco al buono, che è anche un operatore etico che si lega al giusto; mi rimanda ad una assenza di spigoli, di asperità, di ogni conflittualità. Essere a proprio agio richiede smussamento delle ruvidezze, e riconosco in questa tattilità, di mani che sfiorano curve, la lunga aspettativa, e progetto che caratterizza un tipo di formazione come attività di accoglienza.¹⁴

Al tatto è scivoloso, perché per riuscire a conciliare questo corso con il lavoro e altre cose in questo periodo mi sono sciolte fra le mani altre cose che ritenevo importanti... Olfatto ho messo profumo di resina perché qui di fronte ci sono questi alberi che sono gli stessi che sono vicino a casa mia e vicino al mio ufficio.

Udito rumoroso nel senso che sono stati affrontati tanti concetti durante il corso e hanno creato nei miei confronti come un rumore, ma non in senso negativo, in senso positivo, tante cose, facevano rumore nella mia testa. Vista annebbiata nel senso che veniamo tutti da percorsi diversi... chi ha fatto psicologia, chi come me sociologia, e mi sono trovata un po' spiazzata

¹⁴ Non è forse inutile ricordare come alla conclusione di percorsi formativi, fra le pratiche valutative del corso, sia spesso riservato uno spazio al questionario sul *gradimento* del corso. L'attenzione portata al gradire, al gradimento, sembra essere un poco come far rientrare dalla finestra il mondo delle sensibilità la cui attenzione spesso non caratterizza invece la progettazione e la relazione formativa nella sua complessità.

di fronte a certi argomenti che ero convinta di conoscere e invece...non sapevo proprio niente.

Gusto salato ma non lo so spiegare bene...pensando a un gusto mi è venuto subito il salato ma non so spiegare...

Il disegno è un albero in primavera, fin da piccola ho avuto la fissa degli alberi...per l'olfatto, profumo di resina, rumoroso ha fatto dal lontano degli uccelli che potrebbero ricordare il rumore; per gli altri, ho disegnato una nebbiolina e il fatto dello scivoloso e del salato non riuscivo proprio ad esprimerli. (Part. 2)

Mi fermo su *scivoloso* perché è una parola che mi raffigura il movimento: scivoloso per me ha in sé l'idea di un percorso, uno sgusciare, e delle parole finora ascoltate, è quella che più di tutte mi pare che metta in gioco il corpo. Una tattilità più densa, che fa risaltare non solo un sentire ma un "corpo senziente". E mi chiedo se non sia un caso che le parole ora manifestate siano anche quelle che più escono dalla situazione contingente, parole, termini che guardano fuori, agli alberi e al lavoro quotidiano, a contesti più completi. Scrivo questa nota, riflettendo se, quanto più le sensazioni si avvicinano al corpo, lo includono, non sia proprio questo avvicinamento a dare spazio alle storie delle persone. Nel momento in cui abbiamo compreso, anche nella formazione, l'importanza delle narrazioni, delle (auto)bio-grafie, perché non considerare che sia a volte proprio una sensazione, un sentire il proprio corpo, lo spunto iniziale da cui avviare collegamenti e sequenze che fanno poi trama e diventano racconto? La parola "sentita" come un appiglio che porta a rivivere, a legare insieme sensazioni e momenti, e quindi a rendere possibile l'apertura di racconti. E se non sia a sua volta un "racconto" anche la stessa approssimazione, il tentativo progressivo di dare contorni precisi alle sensazioni provate, di raggiungere il senso considerato più vero.

Al tatto morbido, il gusto agro-dolce ma non è la definizione esatta, mi veniva in mente più una cosa all'anice, quelle cose che si sono buone ma ogni tanto... a piccole dosi. L'olfatto non mi ha ispirato nulla di preciso. All'udito brusio che si avvicina di più, quel brusio che comunque fa compagnia, non una cosa fastidiosa. Alla vista il giallo, mi è venuto in mente un colore, perché il giallo è un colore che dà allegria, luminoso, qualcosa di piacevole, non è il colore particolarissimo ma lo vedo amabile. (Part. 3)

Al tatto è sostanzioso, molto palpabile, nel senso che c'è tanta carne al fuoco, mentre al gusto è un pò etereo, forse sono stato influenzato dal fatto che è difficile tramutare nella pratica... ci servirebbe più indicazioni per poterle poi usare nel nostro lavoro. All'olfatto appetibile nel senso che viene voglia di conoscere nuove cose, ci sono parecchi nuovi spunti e polifonico all'udito, una unione di suoni anche armonici, che vanno d'accordo fra loro e gradevole alla vista. Forse in questo senso sono stato più influenzato dal gruppo che si è formato e dall'ambiente.

Come disegno ho fatto un ponte che scavalca un fiume e una bottiglia di vino, difficile metterli insieme, volevo mettere una bottiglia sul ponte ma non ci sono riuscito. Un ponte in effetti è qualcosa che serve, può servire per passare un ostacolo e la bottiglia di vino mi dà l'idea di questa cosa appetibile che esalta molto i sensi però può essere una cosa un pò eterea, difficile carpirla a volte. (Part. 4)

Anche io ad olfatto ho messo sa di primavera, ma la sensazione è quella della poca concretezza, della leggerezza, del fatto che si divaga, si salta da una cosa all'altra; per quanto riguarda il gusto ho segnato insipido, da condire, in certi momenti sono mancanti momenti di concretizzazione. Sulla vista uguale magro/esile, bisognerebbe fargli prendere qualche chilo. Silenzioso per quanto riguarda l'udito perché secondo me per come è il corso, per come è stato pensato, un gruppo più numeroso avrebbe aiutato. Al tatto torna il morbido, che un po' riassume le cose precedenti. Il disegno è sulla stessa tematica, in qualche modo sono degli elementi che a guardarli bene non c'entrano niente uno con l'altro, però si completano perché alla fine riempiono il foglio. Vedendo il foglio come il corso, è comunque costituito da tutta una serie di elementi che danno una completezza al foglio, però apparentemente danno poca organicità tra un elemento e l'altro e comunque lascia sempre aperta la possibilità di ricollegare gli elementi trovando il filo...che li legghi. Non c'è un modo giusto per guardarlo, lo si può guardare da tutte le parti, lo si può guardare da ogni punto di vista e ogni punto di vista è un po' in chi lo guarda darci il senso, chi ci partecipa deve dare il suo senso al corso. (Part. 5)

Dentro alle parole che ascolto, riconosco i dubbi che avvolgono le persone rispetto all'esercitazione che stanno facendo: osservo come si guardano, si ascoltano; una sensazione di smarrimento e di stupore e anche di fastidio. Come se si trovassero di fronte a un menù che non li nutre, che è poco consistente, un qualcosa che sfugge ai modi abituali del corso. Mi chiedo se

sono davvero affamati. Oppure se questa proposta di riflessione sul sentire sia così lontana da quello che abitualmente fanno mentre avrebbero bisogno di sapori sicuri. Quale sapore ha l'inutile? E questa sensazione di distanza guida così tanto il sentire? C'è morbidezza nel loro dire, ma per me anche l'evidenza che "dire il sentire" svela atteggiamenti, predisposizioni, attitudini contingenti e consente, più di un discorso razionale, di far emergere il non detto, il non esplicitabile in una relazione che è comunque organizzativa.

3.5

Frammenti di sintesi

Al centro dell'esercitazione era il processo in atto, lo scambio di competenze fra professionisti dello stesso ambito: la "formazione formatori" si situa sempre ad un livello *meta*, in cui i soggetti coinvolti riflettono sulla loro pratica lavorativa, sperimentando, come partecipanti, quanto nell'esperienza quotidiana vivono in altri ruoli. La particolarità di questa situazione, in cui sono in gioco non solo il trasferimento di competenze e di sapere, ma anche il confronto con diverse modalità di agire ruoli conosciuti, ci riporta a riprendere quanto, da parte degli studiosi dell'organizzazione, è stato teorizzato sulla dinamica fra conoscenza tacita e conoscenza esplicita. Concordando con le ipotesi presentate da Antonio Strati¹⁵ sul legame fra conoscenza tacita e approccio estetico, appare evidente come alla formazione sia richiesto di dar valore e attenzione alla ricchezza delle componenti in gioco. Saper sostare nella capacità di dare al corpo, al sentire del soggetto, alle modalità estetiche con cui realizza la sua pratica, l'importanza tutta che ne è richiesta.

Con le parole di J. Saramago:

“Quell'altro organo che chiamiamo cervello, quello con cui veniamo al mondo, quello che trasportiamo nel cranio e che trasporta noi affinché noi trasportiamo lui, non è mai riuscito a produrre altro che intenzioni vaghe, generiche, diffuse, e soprattutto poco variate, riguardo a ciò che le mani e le dita dovranno fare. [...] Il cervello della testa è sempre stato in ritardo per tutta la vita rispetto alle mani, e anche ai nostri giorni, quando ci sembra che le abbia oltrepassate, sono ancora le dita che devono spiegargli le investigazioni del tatto, il fremito dell'epidermide quando sfiora la creta,

¹⁵ Strati, 1999: 88-101.

l'acuta lacerazione dello scalpello, la morsa dell'acido sulla piastra, la vibrazione sottile di un foglio di carta disteso, l'orografia delle tessiture, la trama delle fibre, l'abbeccedario in rilievo del mondo."¹⁶

¹⁶ Saramago, 2004: 73-76. Tutta la oralità saramaghiana appare una letteraria, quindi reale, comprensione della corporalità tacita generatrice di conoscenza, oltre e più profondamente della cognizione razionale cui troppo spesso si attribuisce predominanza.

4

Passione e comunicazione on-line: l'analisi estetica nell'etnografia virtuale, di *Paolo Rossi*

4.1

Introduzione

L'interazione on-line (attraverso comunità virtuali, mailing list, blog ecc.) è ormai un fenomeno diffuso e caratteristico della società contemporanea. In quanto tale, esso è stato ed è oggetto di diverse ricerche sociologiche, che ne hanno messo in luce alcuni degli aspetti più peculiari e distintivi. Uno dei punti che sinora è però rimasto in “penombra” nel panorama degli studi è l'analisi del profilo organizzativo che molte esperienze collettive di interazione acquisiscono. Al riguardo, si parla genericamente di movimenti, gruppi, comunità, senza prefigurare una più approfondita disamina delle dimensioni organizzative che regolano e plasmano questi fenomeni di interazione sociale. E' chiaro che ci si trova dinanzi a fenomeni sociali che, se confrontati con le prospettive e la strumentazione classica dell'analisi organizzativa, risultano anomali e dissonanti rispetto alle definizioni più convenzionali con le quali si inquadrano i fenomeni organizzativi. Tuttavia, l'osservazione di alcune esperienze di interazione on-line non può non ispirare la sensazione che queste manifestino un evidente risvolto organizzativo, per quanto embrionale o parziale. In questo capitolo si intende affrontare direttamente tale questione, proponendone due chiavi di lettura:

- la prima, di carattere metodologico, è relativa all'utilizzo dell'estetica come strumento di indagine ed interpretazione dei processi di interazione on-line;
- la seconda concerne invece la possibilità di una rappresentazione organizzativa delle esperienze collettive di interazione on-line, facendo leva su dati e informazioni rilevati attraverso un'analisi estetica.

Queste due chiavi di lettura *agiscono in simbiosi*. Come si evincerà dal testo, è infatti l'adozione di una metodologia basata sull'estetica che consente di 'svelare' i tratti di un'esperienza organizzativa che, a sua volta, si fonda su particolari categorie estetiche per svilupparsi e maturare. L'estetica assume dunque un ruolo ambivalente: da un lato, diviene uno strumento di indagine, a mo' di una lente che mette a fuoco particolari aspetti di determinati fenomeni interattivi; dall'altro, risulta oggetto d'analisi, vale a dire motivo di interesse per la ricerca. Con un paradosso, si potrebbe sostenere che *l'estetica rivela l'estetica*. L'adozione di un simile presupposto implica lo sforzo di riflessività atto ad evitare sia percorsi tautologici, sia il rischio di oggettivazioni dei fenomeni percepiti.

Infine, accanto a queste considerazioni, un tema di fondo dell'analisi concerne la concettualizzazione dell'estetica nel contesto delle interazioni on-line: a cosa ci si riferisce parlando di estetica nelle interazioni che hanno luogo attraverso le reti telematiche? In quali categorie di azione e comportamento possiamo ritrovare una dimensione estetica? Il testo cerca di fornire alcuni spunti per il dibattito su tali questioni.

4.2

Le interazioni on-line nella ricerca sociologica

Il fatto che le esperienze di interazione on-line costituiscano un autentico momento di interazione è ormai un dato di fatto nella ricerca sociologica contemporanea. Una simile consapevolezza è maturata grazie ad un composito percorso di indagini e ricerche che, nell'arco di un trentennio, ha messo in luce le caratteristiche delle esperienze di interazione on-line, nelle sue diverse forme e modalità. Paccagnella (2002) Feenberg e Bakardjeva (2004) e Wellman (2004) offrono al riguardo tre differenti rappresentazioni del percorso di maturazione degli studi sull'interazione on-line basata sulla CMC (comunicazione mediata dal computer), tre fasi di progressione degli studi: una prima epoca pionieristica e sperimentale, nella quale gli studiosi si trovano ad esplorare questi "nuovi mondi"; una seconda fase di stabilizzazione e definizione, nella quale si producono accurati "reportage", di stampo prevalentemente etnografico, su quanto accade on-line e sulle caratteristiche di queste nuove forme di interazione; infine, una terza fase di integrazione e superamento degli steccati tra *on-line* e *off-line* tramite la quale l'interazione telematica entra (per quanto non ne fosse mai uscita) nella vita "reale" e diviene uno strumento operativo (oltre che di svago) sia per gli individui, che per le organizzazioni. A ciascuno di questi stadi corrispondono diverse retoriche di descrizione delle interazioni on-line: dalla "mitologia del cyberspazio" dei primi esploratori della rete, all'ottica naturalistica che contraddistingue i lavori della seconda fase, sino al disincanto e alle nuove consapevolezze di quest'ultima fase.

Parallelamente alla maturazione epistemologica di questi studi, si può rin/tracciare un percorso di affinamento degli strumenti metodologici con i quali sono state condotte le indagini empiriche sulle interazioni on-line. Da questo punto di vista, è prevalsa una tendenza che ha portato

all'affermazione di un approccio qualitativo nell'impianto metodologico di molte ricerche, con il ricorso frequente al *metodo etnografico nell'impostazione dell'indagine empirica*. Ciò è comprensibile proprio alla luce di quanto detto sopra, ossia che molte "realtà" di interazione apparivano nuove e sconosciute e andavano di conseguenza esplorate ed osservate, prima ancora che misurate o esaminate in termini longitudinali.

Il metodo etnografico denotava però alcuni limiti nell'osservazione delle interazioni on-line. Alcuni autori (Mason, 1996; Paccagnella, 1997) hanno sperimentato percorsi e metodi specifici per l'osservazione dei flussi interattivi on-line. Questi metodi sono stati quindi codificati e hanno finito per definire una metodologia di indagine *ad-hoc* per le interazioni on-line: l'etnografia virtuale (Hine, 2000; Hakken; 1999], la quale condivide e mantiene i presupposti di fondo del metodo etnografico e ne affina e 'accorda' la strumentazione per cogliere con più coerenza gli aspetti peculiari delle interazioni on-line.

La differenza sostanziale che distingue l'etnografia virtuale dal metodo etnografico tradizionale sta nella natura degli ambienti e dei contesti sociali che vengono osservati. Le interazioni on-line hanno luogo in un ambiente che è costituito da un insieme di flussi di informazioni, invece che da una serie di spazi fisici attigui [Castells, 1996]. Lo 'spazio dei luoghi' viene quindi sostituito dallo 'spazio dei flussi' e ciò implica un parallelo mutamento nella definizione del concetto di tempo. I flussi di informazione, che possono essere rappresentati da un insieme di messaggi inseriti in un newsgroup oppure in un insieme di pagine Web, divengono l'elemento di base dell'interazione sociale on-line; di conseguenza, essi si pongono come i tasselli fondamentali di un'osservazione etnografica. Secondo aspetto, i flussi di informazione non hanno una precisa scansione temporale, ma questa viene anzi definita dalle modalità e dai tempi con cui ogni

partecipante decide di fruire di uno o più flussi di informazione. Gli ambienti virtuali sono dunque spazi costruiti soggettivamente, ai quali ciascun attore può attribuire una forma ed un significato differente. Il ricercatore o la ricercatrice si trovano nelle stesse condizioni e quella che possono fornire è la propria lettura ed interpretazione.

4.3

Presupposti ed implicazioni estetiche nell'etnografia virtuale

Si possono delineare quattro elementi principali che contraddistinguono l'etnografia virtuale sotto il profilo dell'analisi estetica. Il primo elemento è quello che caratterizza l'estetica delle interazioni on-line: la dimensione testuale della sua rappresentazione, che si presenta come un'interazione mediata, ossia una forma di interazione che necessita di una tecnologia per poter essere instaurata tra due o più soggetti. Questo è un dato strutturale, che consente di affermare che ogni espressione relativa ad una 'tensione estetica' diviene una rappresentazione intenzionale, che si trasforma quindi in testo e che deve essere 'decodificata' dal ricercatore per evidenziarne ed esplicitarne il significato. In questo passaggio si cela il rischio di travisare il significato originario di un testo; un simile rischio è assai più marcato nell'etnografia virtuale che non nella tradizionale indagine etnografica, nella quale le risorse sensoriali che permettono l'interpretazione di una interazione sono più numerose proprio perché non sono circoscritte al solo testo.

Come si può ovviare a questa difficoltà? Per rispondere a questa domanda è necessario presentare il secondo elemento che caratterizza l'analisi estetica delle interazioni on-line: la forte discrezionalità di chi fa la ricerca nel

definire l'ambiente nel quale collocarle. Le interazioni on-line infatti hanno luogo generalmente in uno scenario che offre scarsi riferimenti ambientali. Si pensi, per esempio, alle interazioni che avvengono mediante una mailing list: dove potremmo idealmente collocarle, se non nello scorrere dei flussi informativi? Vi sono, è vero, situazioni che offrono maggiori riferimenti ambientali, come nel caso delle comunità virtuali ospitate in un sito Web: in simili situazioni, è senz'altro più facile individuare alcuni riferimenti (perlomeno visivi) comuni a tutti gli attori. Ma anche in questo caso, i riferimenti riguardano prevalentemente la cornice delle interazioni e *non* il paesaggio interattivo che, stante la sua natura dinamica, può mutare in continuazione al pervenire di nuovi interventi. Ciò implica che ogni percorso di etnografia virtuale necessita di un'opera di definizione dell'ambiente d'interazione, che non può che assumere un risvolto soggettivo, soprattutto in quei casi che, come le mailing list, mancano completamente di riferimenti strutturali. Questo passaggio mette in gioco quindi la percezione estetica del ricercatore: è in quest'ambito che *l'estetica intesa come oggetto di ricerca inizia a sovrapporsi con l'estetica intesa come strumento di analisi*. Per fare un esempio, la selezione dei messaggi e delle conservazioni più significative risentirà inevitabilmente del gusto estetico del ricercatore, il quale filtrerà quanto osservato in relazione alle proprie preferenze e finalità.

Vi è poi un terzo importante elemento che caratterizza l'analisi estetica nell'ambito dell'etnografia virtuale: la collocazione spaziale degli attori. Ogni esperienza di interazione on-line risulterà come una sorta di dissociazione spaziale (e temporale) degli attori che, da un lato, si trovano fisicamente in un contesto off-line (l'ufficio, la propria abitazione, un internet-point ecc.), ma, dall'altro, si immedesimano in uno spazio altro che, come suggerisce Anderson [1983], è primariamente una comunità

immaginaria. Questa situazione ha numerose implicazioni. In primo luogo, le interazioni on-line risultano essere un mosaico di contributi che provengono da luoghi e tempi diversi: ciascuno di questi contributi risente pertanto delle particolari condizioni ambientali in cui viene generato (immaginate una persona che scrive velocemente per non rimanere troppo a lungo in un internet-point). In secondo luogo, ogni intervento diviene una sorta di finestra su altri 'mondi' (ossia organizzazioni, società, città ecc.) che avranno dei precisi tratti distintivi che incideranno nell'interazione (un esempio emblematico di questo fenomeno sta nella composizione della 'firma' che un individuo appone ai propri messaggi). Estetiche e tensioni estetiche diverse che si sovrappongono e si mescolano, dando luogo ad un complesso caleidoscopio di segni, allusioni e sensazioni.

La dislocazione spaziale degli attori introduce un quarto fattore che distingue l'analisi estetica delle interazioni on-line: il punto di osservazione del ricercatore o della ricercatrice. Una delle critiche che è stata avanzata verso l'etnografia virtuale consiste nel fatto che essa sia particolarmente "comoda": è sufficiente stare seduti dinanzi al proprio computer per condurre una ricerca sul campo. 'Gode' però non tanto di una 'comodità' quanto della medesima posizione 'goduta' dai soggetti che interagiscono on-line.

Come si può quindi sviluppare un percorso di etnografia virtuale focalizzato sulle dimensioni estetiche delle interazioni on-line? La proposta che si vuole avanzare in questo capitolo matura intorno a tre elementi centrali: i concetti di *logos*, *ethos* e *pathos*. Questi concetti vengono presentati da Strati (1996) come elementi caratterizzanti della vita organizzativa, intesa come espressione di un insieme di relazioni che hanno luogo in un contesto organizzativo (definito sia in termini formali che informali). *Logos* è, come suggerisce l'etimologia del termine, il verbo, ossia il principio di un nucleo

di relazioni sociali, sviluppate attorno ad un sentire comune che è la radice di fondo delle interazioni. *Ethos* è la dimensione etica delle interazioni, ossia il corretto modo di comportarsi in relazione alla missione che il gruppo (l'organizzazione) si pone. Infine, il *pathos* individua la dimensione estetica dell'agire, relativa all'espressione delle tensioni emotive e sensoriali che qualificano il comportamento dei membri di una comunità o di un'organizzazione. Questi tre concetti identificano tre coordinate che permettono una lettura estetica delle esperienze di interazione on-line. Infatti, si è visto come queste interazioni siano prevalentemente interazioni mediate, vissute e ricostruite soggettivamente, nonché agganciate ad una pluralità di contesti spaziali e temporali diversi. Non vi è quindi una continuità narrativa lineare, né un insieme di categorie estetiche percepite e condivise formalmente dagli attori che interagiscono. Il riferimento a *logos*, *ethos* e *pathos* consente di costruire invece una trama narrativa e, al tempo stesso, di svelare quelle che possono essere le categorie estetiche tacitamente condivise dai soggetti che interagiscono. Come vedremo con LinuxT un'associazione che riunisce intorno a sé un gruppo di utenti del sistema Linux e, più in generale, del software libero, promovendone l'uso e la diffusione attraverso una serie di iniziative on-line e sul territorio e che nasce per operare prevalentemente sul territorio trentino, ma successivamente ospita persone anche dal resto d'Italia.

4.4

L'esperienza di LinuxT¹⁷

La mailing list è il canale privilegiato di interazione tra i membri di LinuxT. Attorno ad essa si è venuta a creare una vera e propria community, che aggrega, come già anticipato, non solamente chi risiede nel territorio trentino. La vita di questa community è autonoma ed indipendente da quella dell'associazione, per quanto tra le due vi sia un continuo interscambio. Questa distinzione è importante, perché l'associazione ha un proprio statuto che regola l'adesione dei soci e ne definisce diritti e doveri, mentre la community è priva di simili formalità. La partecipazione alla community non implica peraltro l'iscrizione all'associazione che, d'altro canto, non esercita alcun controllo sui membri della community. Associazione e community sono due organizzazioni distinte: la community non è infatti la propagazione virtuale dell'associazione, né l'associazione è semplicemente la base di appoggio della community; l'associazione ha un profilo organizzativo più tradizionale e riconoscibile, laddove la community si delinea come un 'luogo sociale' dai tratti meno definiti. Per molti versi, il vero *trait d'union* tra associazione e community è la passione che i membri che popolano questi due "luoghi" manifestano per il software libero.

L'etnografia virtuale delle attività di LinuxT è stata realizzata attraverso l'osservazione dei messaggi che, quotidianamente, i membri di questa comunità on-line si scambiavano. L'ingresso nel campo è stato piuttosto semplice: è bastato iscriversi alla mailing list della community ed indicare un indirizzo di posta elettronica nel quale ricevere i messaggi. Da quel momento, si diviene a tutti gli effetti un membro di LinuxT. La mia partecipazione alle attività di LinuxT si è limitata alla semplice lettura e catalogazione dei messaggi. La scelta di non intervenire in discussioni e conversazioni aveva due motivazioni: in primo luogo, una limitata

¹⁷ Per motivi di privacy, il nome della community è stato camuffato.

competenza tecnica sugli argomenti in discussione; in secondo luogo, la volontà di privilegiare l'osservazione delle interazioni, piuttosto che introdurmi in esse ed aprire nuovi possibili ambiti di dibattito che, stante le ragioni della mia partecipazione alla community, sarebbero apparsi fortemente artificiose a me *in primis*.

Durante il periodo d'osservazione, ho provveduto a registrare, classificare e selezionare i messaggi che animavano la mailing list. Una prima classificazione ebbe come risultato la creazione di due categorie tematiche: le discussioni concentrate su argomenti squisitamente tecnici (come la risoluzione di particolari problemi hardware e software o la ricerca di versioni aggiornate di driver, programmi ecc.) e le discussioni di carattere più politico e culturale, inerenti le questioni legate alla diffusione del software libero ed alle sue implicazioni economiche, sociali e tecnologiche. Gli interventi che si potevano ricollegare a quest'ultima categoria tematica affioravano spesso a seguito della diffusione di notizie su iniziative di pubbliche istituzioni nazionali ed internazionali (come, per esempio, il caso di un comune che decideva di introdurre software open-source nelle sue amministrazioni), oppure attività di aziende produttrici di software (con un'enfasi particolare verso le attività delle grandi imprese del settore).

La classificazione dei messaggi in queste due categorie non sempre è risultata facile. Alcune discussioni, che nascevano sulla base di specifiche questioni tecniche, sfociavano successivamente in appassionati dibattiti sui vantaggi e gli svantaggi del software libero; viceversa, alcune conversazioni che prendevano lo spunto da temi di ampio respiro finivano poi nel risolversi con l'analisi tecnica dei prodotti o dei servizi dai quali la discussione era sorta. Questa strategia di analisi si rivelò pertanto poco efficace: l'esito di una simile operazione di classificazione era quello di far sbiadire la complessità e l'intensità delle interazioni sociali che avevano

luogo nella comunità. Per cogliere pienamente le peculiarità di tale contesto sociale fu necessario adottare quindi una diversa ottica di lettura degli stessi fenomeni.

Scelsi così di dare risalto alla dimensione estetica dei processi di interazione sociale. Questo significava mettere in luce il coinvolgimento degli attori impegnati nelle discussioni, il ‘trasporto’ che animava le varie conversazioni e la passione che si poteva cogliere seguendo lo scorrere dei flussi di messaggi. I risvolti estetici delle interazioni non si limitavano però a questi aspetti emotivi: *l'estetica dell'interazione stava anche nella capacità di condensare in poche parole concetti molto complessi*, illustrando ed evocando scenari culturali, sociali e politici assai vasti, prendendo spunto, per esempio, dalla ‘semplice’ disquisizione su un problema tecnico. Una simile ‘ipertestualità tematica’ risultava efficace perché si basava su due elementi di fondo: da un lato, la condivisione, all'interno della *community*, di una serie di conoscenze tecniche molto specifiche, al fine di rendere produttive ed approfondite le discussioni tecniche; dall'altro, una passione altrettanto condivisa verso le implicazioni sociali di tali tecnologie, necessaria per non tacciare come inutili divagazioni le tante riflessioni proposte in questo verso dai membri della *community*. Quanto sembrava affiorare era una sorta di cultura organizzativa, nella quale passione e conoscenza agivano come strumenti di *sensemaking* per l'intero contesto sociale.

Questi erano i primi risultati a cui ero giunto dopo il primo periodo di ‘immersione etnografica’. Il profilo della *community* iniziava ad emergere e decisi quindi di esaminare più accuratamente alcuni momenti di discussione piuttosto aspra che avevano segnato la vita di LinuxT.

4.5

Ethos, logos e pathos in LinuxT

Uno dei più accesi episodi di discussione all'interno di LinuxT si sviluppò in seguito alla diffusione della notizia che Novell, una famosa software house, avesse lanciato un'iniziativa di porting¹⁸ di un proprio software libero dal sistema Linux al sistema Windows. La notizia di tale operazione fu annunciata da uno dei membri¹⁹ della *community* con il seguente messaggio.

EMAIL 1

Autore: Alfa

Titolo: Continuiamo così, facciamoci del male!

Data: 10/06/05

Novell ports Evolution to Windows

Evolution, un applicazione open source dedita al groupware in stile

Microsoft outlook è stata compilata con successo su piattaforma windows.

Pare che un rilascio per il grande pubblico sia in preparazione.

Ma che bello...

Sono proprio contento che ci sia un software così anche per windows...

Il messaggio (Email 1), oltre ad informare la *community* del fatto, forniva una lettura ironica e, al tempo stesso, polemica della notizia. L'ironia e il tono polemico si potevano cogliere nel titolo del messaggio "continuiamo

¹⁸ Il porting è un'operazione di 'traduzione' del codice sorgente di un software al fine di renderlo compatibile con le caratteristiche di un sistema operativo diverso da quello che per il quale è stato originariamente costruito.

¹⁹ I nomi degli autori dei messaggi sono di fantasia.

così, facciamoci e del male” e nelle ultime due righe del messaggio “sono proprio contento che ci sia un software così anche per windows”. Questo messaggio suscitò una profonda discussione all’interno della *community*. Vi furono diverse risposte e la *community* si divise sostanzialmente tra favorevoli e contrari all’operazione di Novell. Tra i favorevoli, uno dei messaggi più emblematici fu il seguente:

EMAIL 2

Autore: Beta

Titolo: Re: Continuiamo così, facciamoci del male!

Data: 10/06/05

Dal subject deduco che non ti convinca molto come mossa...

In ogni caso dubito che lo usero' direttamente: ormai sono uscito dal MS-tunnel da un bel po: adesso sono nel Debian-tunnel che almeno e' molto piu' luminoso :-)

Quanche anno fa ero contrario ma adesso generalmente sono favorevole al software libero anche su sistemi operativi non liberi perche' permette di portare a conoscenza dell'esistenza dello stesso anche a persone che altrimenti non lo considererebbero minimamente credendolo una cosa da smanettoni: permette di far provare un po' alla volta (che altrimenti uno poi si sbronza!)

Le argomentazioni avanzate dall’autore di questo messaggio (Email 2) erano piuttosto chiare: la “mossa” di Novell poteva avere un risvolto positivo in termini strumentali, in quanto avrebbe permesso a molte persone di avvicinarsi al mondo del software libero, evitando che questo rimanesse confinato ad un gruppo di “smanettoni”, ossia di persone esperte ed

appassionate di informatica. Il nodo centrale dell'intervento stava proprio nel fatto che l'operazione di Novell avrebbe influito proprio sull'immagine del software libero: da un lato, ampliandone la diffusione e la conoscenza, dall'altro attenuandone quel carattere di complessità intrinseca che spesso ne accompagna la distribuzione e l'uso. Sostanzialmente, l'autore del messaggio adottava un approccio pragmatico alla questione ed era in tal senso favorevole all'iniziativa di Novell.

Nel fronte dei contrari le posizioni erano più o meno aspre. Il dato di fondo a molti messaggi era la contrarietà ideologica all'operazione di Novell. La contrarietà ideologica si traduceva poi in una serie di considerazioni inerenti i costi ed il valore stesso dell'operazione, come nel caso del seguente messaggio.

EMAIL 3

Autore: Delta

Titolo: Re: Continuiamo così, facciamoci del male!

Data: 10/06/05

Facciamo due conti: mettiamo che lo sviluppo del porting per windows costi 100-200 giornate uomo (e sono molto basso), se le stesse fossero usate per migliorare lo stesso software in ambiente libero, non siete convinti che avremmo in ogni caso un ambiente libero migliore?

Della serie, se facciamo degli sforzi sul software libero facciamoli SOLO per il software libero.

Evitando di andare a riempire di programmi buoni chi già becca soldi per quelli "strazzi".

Sono CONTRARIO a questo approccio. E' solo negativo per il sw libero.

I milioni di righe di codice "portato" potrebbero essere milioni di righe di codice nativo per un SO libero migliore.

L'autore di EMAIL 3 sosteneva che l'iniziativa di Novell fosse, da un punto di vista strategico, controproducente e poco efficace alla "causa". La netta contrarietà dell'autore veniva ribadita anche dal ricorso alle lettere maiuscole (che, nella prassi della netiquette, corrisponde ad alzare la voce) nello scrivere particolari parole, tra cui appunto "contrario". La forte contrapposizione ideologica emerse particolarmente in altri interventi. Il messaggio seguente (Email 4) è estremamente emblematico a riguardo, poiché l'autore evocava direttamente la cosiddetta "filosofia" del software libero.

EMAIL 4

Autore: Gamma

Titolo: Re:

Data: 11/06/05

Per come la vedo io, le due cose sono indissolubili, specialmente se siamo d'accordo che per precisione avresti dovuto dire "suo libero sviluppo", nel senso che chi produce questo tipo di sw (e che quindi è in prima linea nella promozione di questa filosofia), lo fa per un ritorno personale di varia natura, tra cui sicuramente un certo piacere nel sapere che altri trovano "utile" in senso largo quanto produce.

Secondo il progetto GNU, spendere energie in qualunque cosa non fosse finalizzato al raggiungimento dello scopo era (e credo sia così tuttora) considerato "una distrazione" () e come tale non incoraggiato in alcun modo. Condivido appieno la ragione: se si può parlare di "fine del sw libero", è quello di convincere tutti, chiunque, addetti e non, del pregio della libertà personale, che il sw proprietario mette a serio rischio.*

Il dibattito si articolò in una serie di discussioni che allargarono la portata complessiva del ragionamento. Tra le due posizioni, emersero anche tentativi di mediazione, come nel caso dei due messaggi seguenti:

EMAIL 5

Autore: Lamdba

Titolo: Re:

Data: 11/06/05

Personalmente, credo sia l'unico modo per far conoscere software opensource hai windows-utonti e di abbattere alcuni miti (come l'estrema difficoltà nell'usare programmi opensource), inoltre insinua nell'utente medio l'idea che esistano anche altri software altrettanto validi per fare le stesse cose...

E' molto più facile passare a linux/gnu se utilizzi già tutte applicazioni open source e l'unica cosa che resta da cambiare è il sistema operativo, aiuta a uscire dal tunnel del software proprietario

EMAIL 6

Autore: Eta

Titolo: Re:

Data: 11/06/05

E' vero però che il porting dovrebbe allargare la base di utenti e con quella gli sviluppatori, debuggatori, ecc. Il che dovrebbe portare vantaggi anche alla versione del programma che gira su sistemi liberi.

Be', si spera ;-)

Simili interventi, per quanto enfatici (si noti il ricorso ad espressioni come “utonti” di Windows, o a metafore quali “uscire dal tunnel”), venivano comunque criticati da quei membri della *community* che esprimevano opinioni più radicali, ribadendo un’opposizione strategica all’operazione di Novell.

EMAIL 7

Autore: Omicron

Titolo: Re:

Data: 11/06/05

La posizione di Stallman in merito è molto chiara e per nulla ideologica.

Stallman sostiene che sviluppare software libero che gira su piattaforme proprietarie è sbagliato.

Le sue ragioni sono le seguenti :gli sviluppatori perdono tempo in porting e aggiunta di nuove funzionalità anziché concentrarsi a migliorare i sistemi free.

Inoltre, aggiungo io, portano valore aggiunto ai sistemi proprietari che così riducono il costo d'utilizzo del sistema.

Se posso installare OpenOffice e risparmio i soldi della licenza M\$ ho un vantaggio utilizzando Window\$ e sono meno incentivato ad utilizzare un sistema totalmente libero.

Inoltre, aggiungo sempre io, se il programma è software libero puoi pigliarlo e farti il porting te o fare un branch e mantenerlo, senza che lo sviluppatore debba preoccuparsi della cosa e ritardare lo sviluppo sulle piattaforme free per dare supporto a coloro che la usano su piattaforme proprietarie.

Così esporti anche la filosofia del software libero.

Nel modo attuale, c'è solo una mera convenienza economica e tutto il discorso del software libero è completamente declassato o marginale. E questo solo perché montagne di codice libero permettono a moltissimi sistemi proprietari di funzionare meglio e a costi molto più bassi di come potrebbero fare se il software libero non ci fosse.

Quando Bill Gates dice che c'è chi regala il proprio lavoro mentre loro lo fanno pagare, ha ragione in questo senso. C'è un mucchio di gente che regala ore di lavoro alle multinazionali del software.

Vi invito a leggere queste motivazioni analizzandole attentamente e vi accorgete che non sono il frutto di una ideologia, ma più una visione strategica.

Per chi pensasse alla massima diffusione, anticipo già che il software libero si diffonde se c'è gente che ha voglia di lavorarci, se invece, c'è chi ha solo voglia di utilizzarlo è una diffusione inutile.

Se qualcuno vuole lavorare gratis per fare un favore ad amici e parenti è una cosa, ma il fatto che un utente pretenda che gli si faccia del lavoro gratis solo perché lui vuole usare il software libero ma non vuole sprecare tempo a leggere documentazione, iscriversi a mailing list, leggere forum o cercare in rete, mi pare centri poco con tutto il resto.

Avere programmi free per Windows è un po' la stessa cosa. Estendono Windows e ci impigriscono al suo utilizzo perché tanto abbiamo il software lo stesso.

Quest'ultimo intervento (Email 7) evidenziava una posizione che, per quanto venisse espressamente qualificata come non ideologica, introduceva nel dibattito una serie di elementi che connotavano in termini chiaramente ideologici la discussione. Il primo di questi elementi è il richiamo all'opinione di Richard Stallman²⁰: questa 'mossa' può essere letta come una sorta di appello ai 'padri fondatori', come tutori della corretta interpretazione della filosofia del free software. Il secondo elemento è l'enfaticizzazione della missione che i sostenitori del free software devono compiere: diffondere il free software affinché venga usato non soltanto da utilizzatori passivi, ma da persone che investano in esso e che ne facciano un uso intenso e costruttivo. Questo percorso potrebbe essere raffigurato come una sorta di processo di "conversione religiosa" o, mantenendo una

²⁰ Fondatore della Free Software Foundation e considerato uno dei pionieri del free software a livello mondiale.

metafora religiosa, come un percorso di evangelizzazione nel quale i nuovi adepti divengono a loro volta ambasciatori e predicatori del movimento.

A questo punto dell'analisi, è possibile individuare gli elementi che traducono in pratica i concetti di *ethos*, *logos* e *pathos* nell'ambito di LinuxT. I membri di LinuxT condividono infatti un *logos*, ossia un sentire comune.

Nella fattispecie, il *logos* si identifica nella volontà di diffondere e promuovere il software libero. Questo obiettivo dà luogo ad un vero e proprio progetto collettivo, che genera passione (individuale e di gruppo) ma che, al tempo stesso, può dare luogo a dispute e discussioni relative alla correttezza delle diverse modalità con cui si cerca di svilupparlo. L'esempio dell'operazione di porting è emblematico da questo punto di vista: attorno ad un'iniziativa che, nel bene e nel male, intende contribuire ad ampliare la diffusione di un particolare software open-source, la community si divide per ragioni prevalentemente etiche ed ideologiche.

Quello che emerge è quindi l'*ethos* che guida il comportamento dei membri della comunità virtuale. E' evidente che ci si trova di fronte a posizioni divergenti, che demarcano la contrarietà o il favore all'operazione in questione: ciò rende chiaro che l'*ethos* di un gruppo o di un'organizzazione può essere molteplice, come se nella *community* convivessero più subculture. In altre parole, si hanno diverse interpretazioni del senso dello stare insieme; questo ricade in una serie di contrapposizioni nell'individuazione dell'ortodossia del proprio e dell'altrui comportamento, sia all'interno che all'esterno della comunità virtuale. I contrari all'operazione di Novell sostengono che non sia giusto (in termini etici ed ideologici) sviluppare software libero su sistemi proprietari; i favorevoli ribattono che questa è comunque un'occasione per diffondere il *verbo* del software libero. Le questioni tecniche scompaiono dal dibattito e la

discussione si sviluppa in termini filosofici e politici. Quello che entra in gioco sono i tanti modi di declinare l'etica, ossia l'*ethos*, della community, in relazione ad un *logos* comune.

E' però soprattutto nella dimensione del *pathos*, ossia del sensibile, che si può cogliere il senso di tale diatriba e le sue implicazioni per il gruppo. E' nel *pathos* che si manifestano inequivocabilmente le contraddizioni e le contrapposizioni rispetto all'*ethos* della community. Il *pathos*, nelle interazioni on-line, si può cogliere nelle espressioni gergali e nelle altre forme retoriche utilizzate per calcare il significato di determinate espressioni o allusioni. In questo senso, espressioni come "utonti", "smanettoni", "M\$", rappresentano la cristallizzazione di una serie di tensioni estetiche verso particolari fenomeni sociali. Il *pathos* diviene quindi il teatro della rappresentazione estetica di quelle pulsioni che, nelle interazioni on-line, non possono trovare altro sfogo. Il *pathos* definisce inoltre quelle convenzioni (stilistiche, retoriche, gergali) che segnano visibilmente il confine della *community* che, attraverso questa demarcazione del territorio, si fa organizzazione. Chi fa parte dell'organizzazione, condivide nelle pratiche di scrittura queste convenzioni; chi ne è fuori, diviene invece l'oggetto delle raffigurazioni retoriche e, in quanto tale (si pensi nuovamente agli "utonti") prende vita ed assume una fisicità quasi palpabile con mano. Attraverso questo *pathos*, la community non solo definisce sé stessa, ma crea (o perlomeno individua e inquadra) i propri antagonisti ed i propri interlocutori. *E' infatti nella disputa passionale attorno all'ethos che si può distinguere l'organizzazione LinuxT: un'organizzazione che, al di là dei suoi schemi formali, ha una chiara collocazione nel mondo, una serie di motivazioni fondanti e, soprattutto, una nitida consapevolezza dello scenario interorganizzativo (composto da altre organizzazioni che possono essere alleate o avversarie) nel quale interagisce. Un'organizzazione che, si ripete,*

mantiene un'architettura formale assolutamente *loosely-coupled* e che si pone come organizzazione senza mura e trasversale a diversi altri contesti organizzativi.

4.6

Conclusioni

Le considerazioni finali mirano a rimarcare questo complesso intreccio sul piano metodologico e sul piano sostantivo dei contenuti per evidenziare come l'analisi estetica, anche se compiuta in ambienti 'virtuali', si collochi trasversalmente tra l'ambito metodologico e l'ambito sostanziale di un processo di ricerca. Infatti, l'estetica è stata sia oggetto che metodologia di ricerca. Ciò è emerso principalmente nell'osservazione della dimensione del *pathos*. Gli spunti che hanno permesso di individuare il *pathos* (il ritmo dei messaggi, la loro composizione testuale, la retorica, l'ironia) sono elementi che:

- esprimono l'estetica dell'interazione presso LinuxT,
- ma, di converso, rappresentano, se accuratamente decodificati e interpretati, la chiave di accesso ad un'altra dimensione essenziale della vita di questa *community*, vale a dire la dimensione etica ed ideologica.

L'estetica rivela così il profilo organizzativo di questa esperienza di interazione, che prende la forma di un'organizzazione attraverso la costruzione estetica del proprio profilo e del mondo circostante. L'estetica diviene inoltre la prospettiva attraverso la quale sviluppare una dialettica rispetto all'ambiente: l'uso dell'ironia, il ricorso a particolari retoriche grottesche, l'enfaticizzazione dei sentimenti di disgusto verso determinati

attori esterni riescono infatti a dare voci e spessore ad interlocutori che altrimenti rimarrebbero silenti e invisibili.

La collocazione “virtuale” di questa analisi ha peraltro mostrato come sia possibile sviluppare un’analisi estetica anche in ambienti che sono stato spesso denotati come freddi o poveri dal punto di vista comunicativo e interattivo. Questa indagine ha invece colto uno dei possibili modi di costruire un’estetica dell’interazione on-line; *l’aspetto interessante è risultato anzi essere l’accentuata valenza semantica della retorica costruita con il ricorso all’estetica*. Per molti versi, si può affermare che l’estetica acquisisca nelle interazioni on-line, soprattutto qualora vi sia una comunicazione prevalentemente testuale, quasi il senso di una strategia. Strategia che nasce dal desiderio eludere i vincoli formali del codice testuale e che si cristallizza nella successione dei flussi delle interazioni.

L’avvertenza finale sta nella rappresentazione di tale processo di cristallizzazione: non si deve dimenticare che si tratta di una costruzione soggettiva, soggetta alla sensibilità e, non ultimo, al gusto del ricercatore. Si possono pertanto avere tante rappresentazioni diverse, ossia tante storie diverse per raccontare la vita di una comunità virtuale e designarne un profilo.

Estetica e an-estetica organizzativa

di *Enrico Maria Piras*

Nell'ambito dell'approccio estetico allo studio delle organizzazioni Steven Taylor (2002) suggerisce che la *aesthetic muteness* dipenda dal mancato riconoscimento della legittimità della dimensione estetica nel quotidiano da parte delle culture organizzative, spesso volte a considerare le organizzazioni come strumenti progettati per raggiungere obiettivi. Il risultato è che nell'impossibilità di parlare dell'estetica nella vita organizzativa si generi rimozione e che di questa esperienza possa essere negata perfino l'esistenza (v. Rossi, 'Passione e comunicazione organizzativa', in questo volume).

Se questo discorso può essere considerato diffuso nelle organizzazioni economico-produttive, in generale si potrebbe ipotizzare che le istituzioni artistiche, per la specificità del proprio lavoro, possano risultare immuni al problema. In questo lavoro l'analisi estetica è stata condotta su una fondazione d'arte contemporanea, Cittadellarte-Fondazione Pistoletto (Cittadellarte, d'ora in avanti). Si tratta di una istituzione molto attiva nel panorama nazionale, animata da un progetto che pone creatività e lavoro artistico al centro di un processo di trasformazione sociale responsabile. Tutti coloro che vi lavorano sono coinvolti, a vario titolo, nella realizzazione di progetti artistici e molti artisti gravitano intorno ad essa. Di più, Cittadellarte è considerata tanto dal proprio fondatore – Michelangelo

Pistoletto – che dai suoi appartenenti come una vera e propria opera d'arte, e non in senso figurato.

Il lavoro di ricerca qui presentato mostra che, anche in queste condizioni apparentemente ideali, il *discorso estetico non goda di piena legittimazione ma debba essere portato in superficie con una azione conoscitiva mirata*. Lo faremo studiando empiricamente tramite l'approccio estetico il logo organizzativo.

5.1

La scoperta del logo di Cittadellarte

La scelta di indagare il logo di Cittadellarte deriva da una personale fascinazione per il segno grafico, una sorprendente uniformità dei significati attribuiti ad esso ed una serie di curiose incongruenze riguardo la sua creazione. Cittadellarte costituiva l'oggetto della mia ricerca di dottorato per la quale avevo preventivato la raccolta di una congrua mole di dati e un lavoro distribuito in oltre sei mesi. Ero consapevole del fatto che ogni ricercatore/trice arriva sul campo condizionato/a da precedenti esperienze, interessi specifici, ipotesi sul mondo e su ciò che si appresta a sondare. Pur nonostante, affrontai il lavoro senza un fuoco specifico enfatizzando la dinamica di costruzione progressiva della domanda di ricerca nella relazione irripetibile che si crea tra campo e ricercatore/trice (Bruni, 2003).

5.1.1.

Il segno grafico

La prima fase della ricerca sarebbe stata esplorativa, con interviste in profondità ai responsabili degli Uffici sui compiti svolti, sul loro arrivo a Cittadellarte, su come questa fosse cambiata e quale direzione stesse prendendo. Consapevole che qualche informazione mi sarebbe servita per

sostenere il ruolo di intervistatore lessi alcune pagine del sito web e in particolare le brevi descrizioni del lavoro degli Uffici e la presentazione generale della fondazione. Qui incontrai il logo (FIG. 5.1) e, cosa che mi sorprese, una accurata descrizione del suo significato:

Il **logo** di Cittadellarte mostra chiaramente questa divisione in Uffici, e al contempo le connessioni tra un'area operativa e l'altra, ed evoca il livello di sviluppo degli Uffici. Infatti, il logo è molto di più di una semplice immagine, è un segno grafico forte che può cambiare nel tempo per riflettere il funzionamento organico e la crescita dell'organizzazione. (<http://www.cittadellarte.it/citta2005/ita/cittadellarte/cittadellarte.html>; grassetto nell'originale)

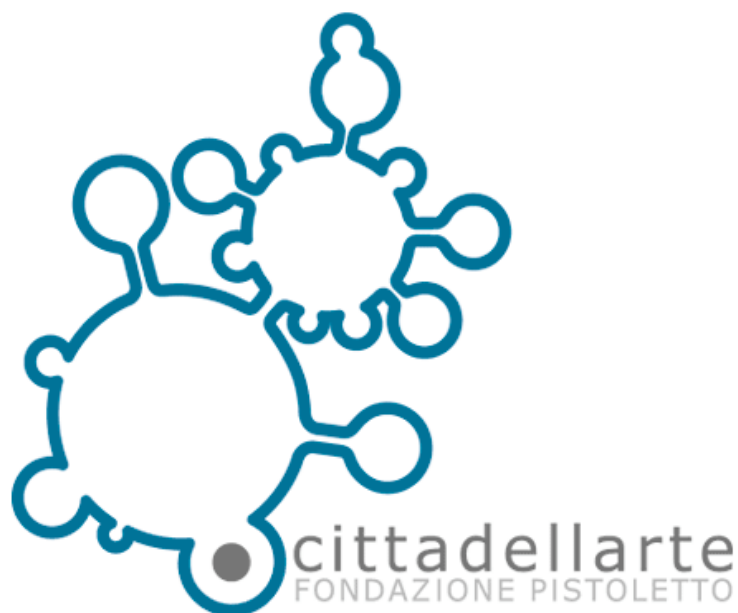


FIGURA 5.1

Home page del sito Cittadellarte.it

La mia attenzione per il logo dipese in primo luogo dalla curiosità per il suo aspetto, una forma 'femminile' fatta di linee curve senza alcuna asperità, come una esplosione morbida. Al tempo stesso si trattava di una forma assolutamente complicata da riproporre e quindi in contrasto con la precettistica dei comunicatori d'impresa che suggeriscono l'utilizzo di segni semplici. Un altro aspetto che contribuì ad aumentare l'interesse era la spiegazione fornita all'interno del sito. Il logo è studiato per agire a livello non conscio: non dovrebbe quindi essere spiegato ma offerto ed esposto alla percezione di chi lo guarda e veicolare sensazioni e suggestioni per mezzo dell'utilizzo di stilemi e simboli piuttosto che cercare di rendersi leggibile tramite una interpretazione. In terzo luogo la spiegazione del logo era del tutto inusuale: era presentato come specchio di Cittadellarte e della sua suddivisione interna, cangiante al cambiare dello sviluppo delle relazioni tra gli Uffici esistenti e la nascita di nuovi. Una sorta quindi di organigramma che delinea relazioni tra ambiti di intervento, inusualmente collocato nella *home page* del sito (FIG. 5.2).

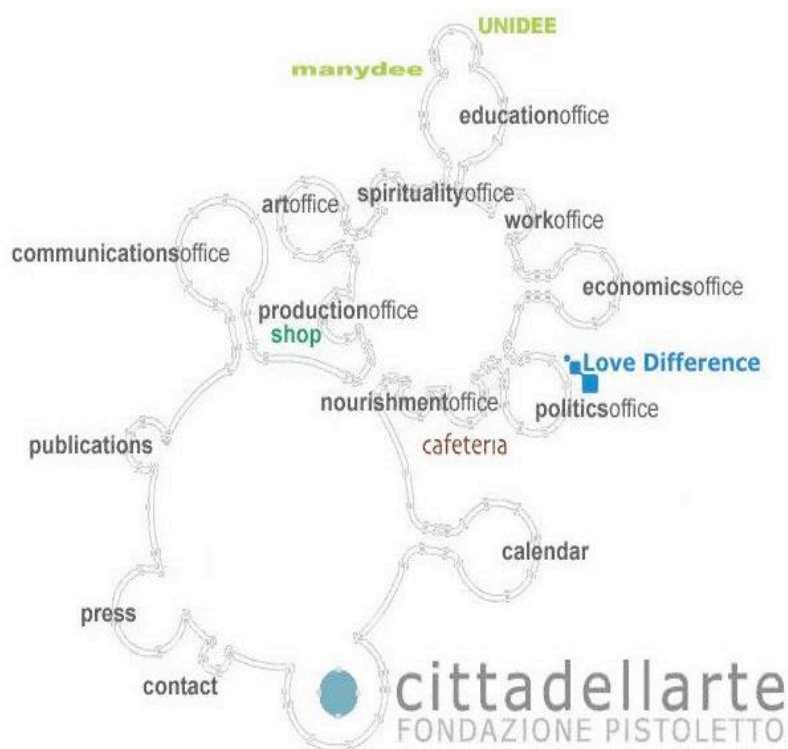


FIGURA 5.2

Il logo²¹, seconda pagina del sito

Queste considerazioni si intrecciavano con le suggestioni ricavate dalla letteratura. Il logo costituì uno dei primi temi di interesse all'estetica organizzativa nell'ambito del filone di studi del simbolismo organizzativo sulle culture organizzative, considerato quale veicolo d'identità (Benghozi, 1987). Vi perse poi gradualmente rilevanza, rimanendo centrale solo nell'ambito della comunicazione d'impresa, perlopiù in relazione con il *branding*. Il logo di Cittadellarte prometteva di essere quindi particolarmente interessante in quel dibattito in quanto caso (forse) unico per le ragioni sopra elencate. Ma costituiva anche un punto d'accesso allo

²¹ Il logo è un marchio registrato sotto licenza Creative Commons. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/>)

studio di Cittadellarte considerata nei termini di 'cultura organizzativa' (Smircich, 1983).

5.1.2.

La storia ufficiale

Nelle prime interviste domandavo con quale frequenza il logo si modificasse al cambiare del peso dei diversi uffici (vedi FIG. 5.2) e se gli intervistati trovassero gradevole quella forma così particolare. I miei interlocutori invariabilmente spostavano il discorso sul significato che rivestiva per loro quell'articolato insieme di cerchi collegati tra loro. Dopo le prime interviste compresi che ciò che a me appariva una forma geometrica bizzarra per le persone di Cittadellarte aveva un unico significato condiviso: la rappresentazione schematica di una cellula in perenne gemmazione. Di più, il logo era considerato una rappresentazione concettualmente fedele dell'organizzazione.

Cittadellarte cerca di identificare un funzionamento organico della sua stessa struttura [...] partendo dalla cellula che dividendosi e ridividendosi produce un intero corpo (Cellula = Cittadellarte; divisione della cellula = Cittadellarte – Uffici). Questo principio naturale della divisione cellulare suggerisce quello sociale della condivisione che chiaramente controverte il sistema basato sulla moltiplicazione, sulla concentrazione e sull'occupazione possessiva. (http://www.cittadellarte.it/citta2005/pdf/pub/j8_artecentro.pdf)

L'ultima affermazione si collega al lavoro artistico ed intellettuale (due momenti di uno stesso percorso) di Michelangelo Pistoletto ed in particolare all'idea che la moltiplicazione nasca dalla condivisione. Nella poetica di Pistoletto, infatti, la (con)divisione è il principio moltiplicativo che permette

lo sviluppo della società e il suo lavoro artistico ne fornisce, in termini estetici, una esemplificazione.

*Cittadellarte trae principio dal lavoro [...] sullo **specchio** e con lo specchio a partire dal 1961. Il riferimento più significativo, a supporto dell'impegno assunto di trasformazione sociale responsabile, Cittadellarte lo trova nelle opere intitolate "Divisione – Moltiplicazione dello Specchio" . [...] La divisione a metà di uno specchio [...] dà origine a due singoli specchi che riflettendosi l'uno nell'altro avviano, al loro interno, un'infinita serie di rimandi speculari. [...] La divisione dello specchio prova, così, che **all'origine non esiste la moltiplicazione bensì la divisione.*** (http://www.cittadellarte.it/italiano/pag_citta_off/citta_gli_uffizi.html; corsivi e grassetti nell'originale)

Si può notare come la storia ufficiale del logo presenti i caratteri del mito nella accezione proposta da Pondy (1983) di 'metafora ricorrente', ossia che *la metafora della cellula assume caratteri mitici* in quanto collega entro un modello atemporale una serie di elementi eterogenei quali la poetica di Pistoletto, parte della sua produzione artistica, la nascita di Cittadellarte e il segno grafico che la rappresenta. Pondy (1983, trad. it. 1986: 202) afferma che il mito sospende le consuete regole della logica, interrompendo la catena delle spiegazioni e collocando gli eventi al di là di ogni possibile verifica. La metafora della cellula, con il suo carattere di mito, opera in questa direzione, collocando il logo al termine di una serie di eventi che si originano ben prima che la totalità dei giovani lavoratori della fondazione fosse ancora nata. A questo si può aggiungere che questi eventi sono collocati nell'ambito della storia dell'arte contemporanea e narrati da uno dei

suoi protagonisti italiani nel dopoguerra, Michelangelo Pistoletto, elementi che non possono che accentuarne l'aura.

5.1.3.

La genesi del segno: alcune incongruenze

L'insistita linearità del percorso presentata nelle pagine del sito diventa meno certa nelle parole degli intervistati quando si passa dal significato del segno alla storia della sua realizzazione concreta. Con il passaggio dalle fonti ufficiali (sito web) ai colloqui registrati, la mia attenzione passò dal concetto che il logo esprime alle simbologie personali che si legavano al vissuto organizzativo di ciascuno e che si intrecciavano con il gradimento estetico dell'artefatto, le emozioni ed i ricordi associati al periodo nel quale esso fu realizzato. Il logo costituì per me una traccia fisica dell'organizzazione da esplorare per comprenderne la cultura (Berg, 1987) ma anche una finestra sulla dimensione estetica dell'organizzazione (Strati, 1992). Al tempo stesso esso fu anche la metaforica finestra attraverso cui stimolavo i miei interlocutori a guardare al loro passato, personale e organizzativo. Domandando quali fossero i loro ricordi sulla costruzione del logo cercavo di 'staccare' quell'artefatto dalla rete di significati che gli erano attribuiti nella rappresentazione ufficiale e chiedevo di ricollocarlo nell'ambito esperienziale. Ed è questo il momento nel quale emersero le incongruenze.

Per tutti gli intervistati il logo nella sua forma attuale è frutto dell'elaborazione dei Calc, collettivo artistico spagnolo, che collaborava con Cittadellarte fino a pochi anni prima. Secondo una intervistata, però, l'ideazione e il primo bozzetto sono da attribuire direttamente a Michelangelo Pistoletto, mentre un'altra intervistata colloca invece la realizzazione del primo schizzo in un periodo di *workshop* interni ristretti ad un gruppo di 5-7 persone, i quali avrebbero avuto lo scopo di ripensare la

comunicazione organizzativa e trovare una immagine coordinata. La platea di partecipanti a quelle riunioni cresce nei ricordi di una terza intervistata, Michela²², che ricorda alcuni mesi in cui, più volte alla settimana, si tenevano *brainstorming* a cui partecipavano tutti, anche se talora si era costretti ad abbandonare la riunione per poter gestire le incombenze lavorative quotidiane:

c'erano manifesti da tutte le parti, con disegni da tutte le parti. Perché sai, ogni volta che qualcuno diceva una cosa la si scriveva. Ogni volta che una persona dava un'idea si scriveva su un manifesto. [...] si scriveva e si disegnava. Quindi venivano fuori un sacco di cose. Poi c'era questo ragazzo, Stefano, con i Calc, hanno fatto questo logo, questa bestiolina. [...] Dopo parlando insieme ai Calc, facendo tutte queste riunioni, era venuto fuori che dal discorso di Michelangelo del 'Progetto Arte'²³, di tutti i vari nuclei, dell'energia, tutte queste cose qua, sono venute fuori queste palline, prima erano delle palline. C'è anche 'sta storia della cellula, e poi dopo erano elaborati in questo logo. Già forse, nell'idea di Michelangelo, c'era questa cosa degli uffici, del settorializzare tutti i vari ambiti. E quindi questo logo è un po' la materializzazione di questa idea. È poi da lì sono venuti fuori gli uffici.

In queste parole emerge un nuovo protagonista, Stefano, e soprattutto una dinamica più frastagliata e meno continua nella produzione del logo, prodotto di una attività caotica di frasi in libertà, scritte e disegni su cartelloni, schizzi. L'idea che Cittadellarte possa essere considerata una cellula è solo una delle tante emerse, quella che alla fine è stata adottata ma non l'unica. Allo stesso tempo nelle parole di Michela l'attuale struttura

²² Nome di fantasia, come tutti gli altri presenti nel testo ad eccezione di Michelangelo Pistoletto.

²³ http://www.cittadellarte.it/italiano/pag_citta_off/citta/prog_arte.html

organizzativa in Uffici è presentata come il frutto della riflessione legata alla realizzazione del logo e dell'immagine coordinata. A differenza di quanto affermato sul sito, il logo non è un semplice segno che riflette l'organizzazione, bensì un tratto grafico generato contestualmente al processo di ridefinizione dell'identità e della struttura organizzativa.

Un altro intervistato, Armando, invece posiziona sé stesso nel bel mezzo del processo creativo col ruolo di artefice involontario dell'ispirazione. In questo caso si sarebbe partiti dall'idea di cellula presente nel 'Progetto Arte' di Michelangelo Pistoletto ma l'elaborazione grafica sarebbe stata di origine casuale. Dalle mie note di campo:

Armando ricorda che lui stava disegnando dei cerchi, mima il fatto che stesse scarabocchiando dei cerchi con gli occhi semichiusi come se fosse quasi addormentato. Afferma che i Calc, vedendo quel suo disegno, abbiano preso spunto per il loro lavoro dicendo che da quella bozza che lui aveva disegnato si poteva elaborare un'idea di cellula.

Visto lo scarso livello di congruenza delle storie, non sorprenderà che coloro che affermano d'aver partecipato alle riunioni spesso non ricordino chi altro vi fosse o arrivino a negare che alcuni vi abbiano partecipato affatto.

5.2

Discussione. L'estetizzazione della storia e l'anestetizzazione del logo

L'aspetto significativo non è tanto la divergenza delle storie quanto l'impossibilità di ricostruirne una condivisa. Quale significato attribuire a queste discrepanze? La prima spiegazione è che, trascorsi oltre quattro anni, molti dettagli sono stati perduti e molti ricordi sono stati sostituiti da

ricostruzioni personali. Accanto a questo però è possibile interpretare l'inconciliabilità tra le storie come frutto di due processi distinti ma complementari: l'estetizzazione della storia ufficiale e l'anestetizzazione del logo.

Per *estetizzazione della storia* intendo la presentazione di un “processo che, invece di comprendere tutte le proprie caratteristiche controverse, è pulito scintillante, con la perfezione - o l'imperfezione desiderata - [tipica di] un lavoro artistico” (Strati, 2007: 74; trad. mia). Nel caso in esame l'estetizzazione della storia ufficiale assume i connotati di una soppressione degli elementi dissonanti rispetto ad una rappresentazione lineare che trova origine nella elaborazione intellettuale di Michelangelo Pistoletto negli anni '60, è messa in pratica nelle opere 'Divisione- Moltiplicazione dello specchio', prosegue lungo tutto il percorso artistico più recente fino ad approdare alla creazione di Cittadellarte quale incarnazione del concetto '(con)divisione = moltiplicazione'. La storia del logo è una parte accessoria ma rilevante di questa grande narrativa. In essa si ritrovano gli elementi di stile di altre narrazioni relative all'evoluzione del pensiero e della poetica del maestro, alla fondazione di Cittadellarte e alle iniziative da queste intraprese negli anni. In tutte prevale l'elemento razionale della progettazione, del passaggio programmato dalla teoria alla pratica. Dice Michelangelo Pistoletto nel corso dell'intervista:

io sono semplicemente ... sono veramente un intellettuale, però con lo spirito dell'artista. Non un intellettuale che rimane sospeso sulla parola, sulla carta, sull'idea, ma passa attraverso la realizzazione. [...] Quindi [Cittadellarte] è un cantiere, questo è il cantiere. L'architetto lo chiama 'cantiere' e io lo chiamo 'Cittadellarte', però è il cantiere di un progetto e non è un progetto che si conclude, non c'è una conclusione perché non è un progetto pre-definito ma è un progetto in progresso, che deve proseguire.

Il logo appare in linea con questa concezione dell'arte e dell'artista. Esso è proposto quale rappresentazione concettuale del *Progetto Cittadellarte*, frutto di studio e razionalità ma al tempo stesso aperto nei limiti in cui l'evoluzione degli Uffici contribuisce a modificarne la forma. La progettazione non è già una mera esigenza funzionale, ma un tratto della poetica e aspetto qualificante del lavoro dell'artista.

L'estetizzazione che riguarda la storia ufficiale del logo non è quella che cancella aspetti brutti o disgustosi, bensì quella della congruenza del logo con la poetica dell'artista e della progettazione dell'organizzazione tramite una narrazione di assoluta eleganza formale. *L'elegante*, quale categoria estetica, si caratterizza per il ricorso alla stilizzazione e l'accuratezza, coniugando efficacia e semplicità, per 'il percorso di una legge formale di coerenza' (Milani, 1991: 121). L'eleganza è qui raggiunta tramite un doppio percorso di razionalizzazione: sia la forma grafica del logo che il suo significato sono resi levigati e lineari.

Nelle altre storie, quelle raccontate nelle altre interviste, prevale invece una rappresentazione che potrebbe essere spiegata facendo riferimento al concetto drammaturgico di 'colpo di scena'. Michela parla di idee gettate alla rinfusa, scritte e disegni, viavai di persone dalla sala degli incontri. Una immagine simile è veicolata anche dal racconto di Armando il quale però aggiunge che tutto si modifica nel momento in cui si parla dell'idea di Cittadellarte come di una cellula, lui inizia a disegnare una cellula stilizzata su carta e uno dei Calc nota lo schizzo e lo considera una elaborazione grafica efficace su cui lavorare. Questo succedersi di eventi, non prevedibili, costituisce quel momento di cambiamento repentino che nella teorizzazione aristotelica sul teatro era definito *peripezia* nel quale gli eventi prendono una piega differente. Il concetto di *peripezia* può essere utilizzato per

descrivere il modo in cui gli attori di un processo sociale arrivano a definire in termini simili una situazione muovendo da posizioni assai diverse e come, a partire da quel momento, il corso degli eventi muti irrimediabilmente (Engwall e Westling, 2004). Michela racconta che una volta fatte “queste palline”, collegatele con i “nuclei, l'energia, tutte queste cose qua” e con “sta storia della cellula” sia stata ripensata tutta Cittadellarte, la settorializzazione, gli Uffici. Si tratta non solo di una storia diversa ma di una storia con un diverso *pathos*, che evoca la frenesia del lavoro collettivo di quei giorni, il senso di un processo percepito come aperto ed indefinito, la possibilità per ciascuno di contribuire e lasciare un segno nella storia dell'organizzazione, la casualità dell'invenzione e la maestria nella realizzazione. La peripezia si collega solitamente alla tragedia ma qui non si raccontano le gesta epiche di un gruppo di eroi posti dalla sorte di fronte a pericoli. Piuttosto si narra di un insieme di eventi imprevisi e del loro imprevedibile superamento con un effetto ironico rispetto alla storia ufficiale. Questa, come l'altra, è una 'bella storia', il che testimonia come il criterio che ha portato ad emergere la storia ufficiale non sia da ricercare nella 'bruttezza' delle altre narrazioni quanto nella loro incongruenza con una narrazione più ampia su Cittadellarte.

All'estetizzazione della storia vissuta fa da contraltare l'anestetizzazione del logo nella storia ufficiale. Un segno grafico realizzato da artisti perde la connotazione esplicitamente estetica per acquisirne una squisitamente razionale. Le emozioni legate alla sua creazione, il piacere dell'aver preso parte alla sua realizzazione, il proprio gradimento estetico rispetto al risultato finale spariscono dalla storia ufficiale. Qui non trovano spazio la complessità dei giudizi estetici sul logo, definito di volta in volta come “gommoso”, “mostriattolo”, “bestiolina”, “blob”, somigliante alle “orecchie di Topolino”, ad una “spora” o una “muffa”. Oltre a questo, e

ancora più rilevante di questo, quella narrazione afferma che l'artefatto *non debba essere considerato un prodotto artistico e quindi lo sottrae ad una analisi estetica*. Ciò è significativo se si considera che, secondo quanto tutti affermano, si tratta di un segno grafico realizzato da artisti (Calc) su bozzetto, secondo alcuni, di un altro artista (Pistoletto). Secondo la storia ufficiale il logo è da considerare solo quale presentazione grafica di un concetto, la sua funzione è quella di rappresentarlo, il metro su cui giudicarlo è la capacità di esprimerlo.

Il processo di anestizzazione non solo nega la rilevanza del giudizio estetico sull'artefatto ma la stessa complessità dell'agire organizzativo. L'interesse per la costruzione del logo fa riemergere come il processo di creazione del logo abbia camminato di pari passo con il ripensamento complessivo della struttura organizzativa fino a prevedere la realizzazione di Uffici a tutt'oggi non pienamente realizzati. La razionalizzazione della struttura si è accompagnata ad una razionalizzazione della comunicazione organizzativa e, in alcuni resoconti, il logo è stato un modello progettuale per la costruzione della nuova struttura più che uno specchio che ne rifletteva la forma esistente. Una interpretazione del complementare simultaneo processo di estetizzazione - anestizzazione è che Cittadellarte costituisce una entità del tutto particolare nel mondo dell'arte contemporanea che si accredita in esso rafforzando il proprio legame con Michelangelo Pistoletto, il quale invece vi gode di assoluto riconoscimento. Nel discorso che colloca Cittadellarte in linea diretta di discendenza dall'ispirazione poetica dell'artista si può ravvisare il tentativo di ancorare una entità fluttuante ad un soggetto solido. Con questo non si intende che tale narrazione sia artefatta, costruita a posteriori o finta. Nel caso in esame, ad esempio, la storia ufficiale non afferma che non vi siano stati *workshop* o

che la realizzazione del logo non sia stato il momento di un complessivo ripensamento degli obiettivi.

Con una analogia presa in prestito dalla pittura, si potrebbe suggerire che tutto il lavoro che ha contribuito alla ideazione del logo sia considerato alla stregua di 'studi' dei dettagli, prove di colore, disegno preliminare. Qui come nella pittura è il risultato finale quello che è destinato ad avere la maggiore importanza. *Ciononostante, per chi conduce la ricerca, come per il critico d'arte, è molto utile venire in possesso di quei lavori preliminari, bozzetti o storie, con le quali ricostruire un percorso magari più frastagliato ma maggiormente aderente alla tortuosità dei processi ideativi e realizzativi.* Fuori di metafora, la riproposizione di storie come quelle presentate brevemente qui non ha come scopo di ricostruire una 'vera verità' o una 'storia alternativa', così come il lavoro del critico non è quello di mostrare una presunta vera intenzione dell'artista celata poi dall'opera conclusa. Piuttosto è utile mostrare come le organizzazioni procedano in maniera meno piana e lineare di quanto dichiarino. In questo è presente una istanza politica, in senso lato, nel lavoro di ricerca nella misura in cui questa consente di far riemergere delle voci solitamente meno udibili o quantomeno poco rappresentate nelle narrazioni ufficiali.

5.3

Conclusioni. Considerazioni di metodo

La ricerca si è mossa sullo sfumato crinale tra indagine estetica e simbolista (Strati, 1995, 1999; vedi anche Piras in 'Uno sguardo alla letteratura' in questo volume) con un movimento continuo tra i due territori, che ne ha condizionato il percorso. L'avvio è stato il personale interesse per l'aspetto grafico del logo, un segno asimmetrico ma dotato di una sua grazia, accompagnato da una spiegazione insolita. Il tentativo di mettere a

confronto le mie valutazioni estetiche con quelle dei membri di Cittadellarte si è scontrato con 'il mito della cellula' che mi ha convinto dell'utilità di indagare le simbologie organizzative e personali degli attori. La ricostruzione delle storie legate all'artefatto-logo mi ha condotto verso l'analisi della congruenza di quelle storie con altri aspetti della cultura organizzativa. Ed infine la ricerca si è chiusa con un recupero del profilo più marcatamente estetico, come mostrato nella discussione dei dati. In particolare è stata la prospettiva simbolica a consentire il disvelamento dell'estetica del logo, artefatto cui è significativamente negata una dimensione artistica.

Il percorso della ricerca ha seguito la proposta di metodo '*empatia - categorizzazione estetica - metafora*' avanzata in precedenza in questo volume (vedi Piras, 'Il ritmo dell'organizzare'), con opportune modifiche che illustro di seguito:

1. la prima fase è stata un abbandonarsi a libere associazioni (Gagliardi, 1996), lasciandosi guidare dal gusto nell'esplorare quanto di più attraente la Cittadellarte mostrasse ai miei occhi. Il 'mito della cellula' ha ri-orientato l'analisi in termini simbolisti e la ha condotta verso le storie che sono state indagate con una attenzione per il *pathos* che trasmettevano più che per il contenuto esplicito, cercando di vivere nell'immaginazione le vicende descritte (Strati, 1999);
2. gli strumenti interpretativi sono stati *estetizzazione, anestetizzazione* e il concetto drammaturgico di *peripezia*. Non si tratta di categorie estetiche in senso stretto ma di concetti che comunque pertengono alla tradizione della filosofia estetica e della critica artistica. Tramite essi è stata individuata la categoria estetica dell'*eleganza* quale criterio guida del processo di estetizzazione della storia ufficiale;

3. l'elaborazione metaforica quale costruzione di un testo aperto a ulteriori interpretazioni è il terzo passaggio del metodo proposto. Nel caso analizzato, però, la ricerca si è imbattuta in una metafora in uso presso l'organizzazione: Cittadellarte è una cellula. Piuttosto che creare una nuova metafora per interpretare quella trovata – gioco intellettuale affascinante ma contorto – ho preferito 'aprire' la metafora esistente, che nella sua formulazione aveva un significato univoco e indubitabile. Per essere più precisi il tentativo è stato quello restituire un carattere evocativo al mito organizzativo della cellula – la metafora ricorrente di cui si è detto prima – tramite l'accostamento di frammenti di altre storie, finestre attraverso cui guardarlo in modo diverso.

6

Campo e ricerca sul campo: ibridi tra arte, estetica ed etnografia, di Giuseppe Ceresi

6.1

Premesse

Negli ultimi anni arte ed estetica hanno assunto una rilevanza considerevole nell'ambito della ricerca qualitativa delineando nuove opportunità metodologiche critiche e interpretative (Denzin, Lincoln, 2000; Denzin, 2000, Carol & Finley, 2003). Nell'ambito degli studi organizzativi, diversi contributi collettivi (Carr e Hancock, 2003; Linstead e Höpfl, 2000; *Organization*, 1996; *Human Relations*, 2002) e monografie dedicate (Strati, 1999), hanno evidenziato un uso rinnovato degli approcci estetici allo studio delle organizzazioni, con una conseguente riconfigurazione del campo di riflessione e formalizzazione teorica, come pure dei metodi d'investigazione e ricerca. In questo contesto, arte ed estetica sono state teorizzate e modellizzate in quanto modalità e forme di conoscenza dell'organizzazione e della vita organizzativa che hanno variamente problematizzato le componenti formali e analitiche della comprensione e dell'analisi organizzativa, le dimensioni logiche e razionali del funzionamento organizzativo e lo statuto di realtà dell'organizzazione (Strati, 2000; 2007). In alcuni casi il terreno dell'arte è diventato dominio empirico degli studi organizzativi (Guillet de Monthoux, 2000, 2002), campo di confronto e dialogo (Carr e Hancock, 2003; Carr e Zanetti, 2000), o ricerca di categorie conoscitive alternative.

Si può tuttavia osservare che, se negli studi organizzativi il campo estetico, nella sua oggettivazione materiale, sensibile e simbolica, ha trovato una definizione analitica di crescente interesse e consistenza, il concetto di 'arte' è stato impiegato perlopiù in un modo che sottostima o non rappresenta appropriatamente l'arte contemporanea e l'evoluzione storico-culturale che la stessa ha assunto negli ultimi decenni. Il carattere contestuale e situato di alcune pratiche artistiche, una certa ossessione per il 'sociale', un'elaborazione e, al pari, una certa problematizzazione dello statuto degli oggetti, della natura dei luoghi, o dello svolgere dei processi, non è stato ancora sufficientemente compreso ed esplorato.

In questo capitolo utilizzerò un intervento artistico *site-specific*, sul quale ho avuto l'opportunità di condurre un'osservazione etnografica all'interno di un più ampio programma conoscitivo sulle metodologie della ricerca qualitativa, per mettere in evidenza il ruolo critico dell'arte, la sua attività di ricerca e produzione di conoscenza. Nel porre in evidenza alcune similitudini tra le pratiche spazializzate della ricerca artistica contemporanea e quelle della ricerca sul campo di matrice etnografica, cercherò di delineare alcuni suggestivi risvolti estetici nell'ambito dell'etnografia e alcune conseguenze etnografiche nell'ambito dell'arte. Nel fare ciò metterò in evidenza come i due concetti centrali della ricerca organizzativa contemporanea, il *lavoro sul campo* e il *campo*, hanno nel tempo subito alcune importanti trasformazioni e costringono oggi il ricercatore a confrontarsi con siti e pratiche di ricerca non sempre circoscrivibili e situabili. Su questa linea, proporrò infine l'idea di 'campo' come sito complesso di proiezioni e identificazioni reciproche, nuovo punto focale di una ricerca etnografica, come pure di una pratica artistica.

6.2

Dislocazioni culturali tra arte ed estetica: la svolta etnografia

Esistono diversi modelli di arte e teoria, e genealogie specifiche che sono risultate innovative in un determinato periodo storico. Il critico americano Hal Foster (1996) individua nella tradizione artistica che va dal minimalismo degli anni Sessanta, con la ricerca sui costituenti materiali dell'opera d'arte, sulle condizioni spaziali e sulle basi corporee della ricezione e percezione dell'opera, fino all'arte concettuale, la *performance*, la body arte e l'arte *site-specific* degli anni Settanta, una riproposizione del ruolo sociale dell'arte e l'emergere di una visione estetica delle relazioni, del coinvolgimento e dell'interazione. Sorta dagli sviluppi teorici della critica culturale e della crisi del soggetto, questa riproposizione si è alimentata della decostruzione delle definizioni restrittive di arte, identità, artista ed ha contribuito all'espansione dell'area di competenza dell'arte e al decentramento dai luoghi tradizionalmente deputati alla sua esposizione e valorizzazione. In questo percorso, l'oggetto artistico e l'istituzione dell'arte, sono stati coinvolti in un processo di profonda trasformazione che ha incluso pratiche e istituzioni diverse, nuovi committenti e soggetti, e si è estesa ai campi d'azione problematici, al tempo stesso discorsivi e materiali, delle questioni e dei problemi sociali emergenti.

E' sull'onda lunga di questi eventi che si sposta il baricentro dell'interesse di molti artisti verso pratiche d'intervento sempre più attente ai processi e più prossime alle relazioni, e si avvia, progressivamente, l'affermazione di un'*estetica sociale*, oggetto oggi della riflessione artistica e di una nuova modalità d'intervento sui corpi, gli spazi, le organizzazioni e le comunità. In particolare, la nuova attrattiva per i contesti e le relazioni ha portato molti artisti e critici a trattare in modo diretto le problematiche sociali, il disagio, l'identità, la malattia, il desiderio, e i luoghi organizzativi della loro

espressione e del loro contenimento, come altrettanti siti per l'arte e contesti operativi d'intervento estetico e creativo per il lavoro dell'artista. Molti artisti, concettuali e non, si sono cimentati con un genere di installazioni e un lavoro *site specific* caratterizzato da una decostruzione del concetto stesso di luogo e una problematizzazione politica dello spazio. Il risultato di questi sviluppi ha determinato quella che Hal Foster (1996) ha definito la svolta etnografica dell'arte degli anni Novanta, significativamente impegnata a fornire una dimensione estetica alle rappresentazioni culturali, organizzative e identitarie di soggetti e comunità.

Contemporaneamente alla svolta etnografica dell'arte, alcuni studiosi di antropologia critica sembrano aver sviluppato un certo apprezzamento, se non una vera e propria ammirazione, nei confronti del lavoro di alcuni artisti. E' il caso dell'antropologo americano James Clifford (1988), inizialmente affascinato e influenzato dai *collage* interculturali del surrealismo etnografico, il quale ha elaborato l'idea che l'etnografia moderna condivide con l'arte pratiche e procedimenti di ricerca. Clifford (1997) elabora una visione estetica del sociale ed una nozione estesa di etnografo, mentre la collaborazione tra arte ed etnografia è stata riproposta come campo operativo di convergenze reciproche (Marcus 1996; 2004), capace di rinnovare le modalità di lavoro sul campo tanto nell'ambito della ricerca che della creazione artistica.

6.3

Sites of practice: l'ospedale, nuovo committente d'arte pubblica

Negli ultimi due decenni anche in Europa si è diffusa una rinnovata sensibilità per progetti e pratiche artistiche *site-oriented*, attente al bene pubblico e all'utilità sociale, spesso animate dal desiderio di generare

consapevolezza comune, inclusione, o semplicemente fornire visibilità a chi ne è sfornito o vive una condizione di svantaggio sociale. In genere queste pratiche sono proposte e svolte in contesti non sempre propri o direttamente afferenti al campo tradizionale dell'arte. Spesso, infatti, sono realizzate in luoghi che funzionalmente non hanno nulla a che vedere con la tradizione artistica, sono a volte ambigui sul piano della connotazione sociale, oppure sono espressamente individuati per la vitalità delle contraddizioni che esprimono. Contemporaneamente si sono presentati sulla scena delle pratiche creative ed artistiche anche nuovi committenti rimasti in passato sullo sfondo della scena dell'arte contemporanea, tra cui aziende, organizzazioni, amministrazioni pubbliche, ospedali, centri di ricerca, che si sono via via proposti come altrettanti siti d'analisi e intervento artistico.

In diverse occasioni ho avuto modo di assistere e partecipare di persona a questo genere di collaborazioni artistiche, rimanendo fortemente influenzato dalla presenza di un lavoro e una pratica di ricerca creativa ed estetica, aperta a nuove prospettive operative, modalità alternative di raccolta dei dati, d'interpretazione e presentazione del tutto originali e in molti casi efficaci. Con il tempo queste esperienze mi hanno portato a considerare le modalità creative ed estetiche di investigazione di molti artisti come una forma effettiva di ricerca ed un'originale modalità di produzione di conoscenza. E' in una di queste occasioni che mi si è presentata, poco meno di due anni fa, l'opportunità di condurre una ricerca e approfondire sul campo una di queste nuove collaborazioni.

Una storica Fondazione culturale italiana, aveva interpellato un artista per proporre un intervento all'interno di un servizio di neuropsicologia e ricerca sull'afasia di un noto Policlinico romano. L'intervento rientrava in un progetto più ampio della Fondazione denominato "Arte e Medicina", ed era proposto sulla base delle ipotesi applicative del programma "*Nouveaux*

*Commanditaires*²⁴, opera concettuale realizzata nel '91 dall'artista francese Françoise Hers e già ampiamente utilizzato dalla Foundation du France (Gennari Santori, 2004; Detheridge, 2004). L'obiettivo era di realizzare entro il 2006 due progetti artistici in due grandi ospedali della metropoli italiana. Entrambi i progetti erano proposti in forma 'di residenza', ed erano supportati da un'attività di mediazione condotta dai curatori della Fondazione che garantiva l'accesso al campo e la permanenza degli artisti nelle organizzazioni ospitanti. Durante questa fase esplorativa gli artisti avevano il compito di elaborare il progetto artistico e le modalità estetiche della sua realizzazione.

6.4

Il progetto artistico: i corpi dove le parole inciampano

Scelsi di condurre la mia ricerca seguendo la realizzazione del progetto in uno dei due ospedali, dove era attivo un servizio specializzato nelle malattie neurologiche degenerative e nella riabilitazione di pazienti afasici. Il responsabile dell'unità di neuropsicologia aveva da tempo manifestato un certo interesse al progetto e si mostrava particolarmente attento ai risvolti umani e alle risorse individuali dei suoi pazienti. Egli considerava l'intervento artistico come una possibilità di "dar voce" ai suoi assistiti e avvicinare il pubblico all'esperienza della disabilità.

Ai primi di giugno del 2005 fu definitivamente formalizzato il mio ingresso nel progetto. Una fortuita presenza a Roma e un movimentato e semi improvvisato giro di telefonate mi consentì di organizzare un incontro lampo con il segretario della Fondazione e co-curatore del progetto "Arte e Medicina", l'artista incaricato di formulare il progetto artistico e il

²⁴ <http://www.nouveauxcommanditaires.com/> (aprile 2007)

responsabile scientifico della ricerca per la quale stavo presentando il progetto di lavoro. In un clima cordiale discutemmo le posizioni da mantenere durante la ricerca, la mia e quella dell'artista, chiarite senza difficoltà sulla base delle appartenenze istituzionali, degli interessi e degli obiettivi di ricerca di ciascuno. Differenti relazioni di "accesso" alle strutture e modalità d'osservazione del lavoro dell'artista furono invece messe sul tavolo e discusse, implicando un reciproco e delicato posizionamento nel contesto dell'intervento. In effetti, due traiettorie di ricerca si stavano incontrando. Al lavoro sul campo e alla pratica residenziale di ricerca svolta dall'artista presso il Policlinico si affiancava un'altra ricerca, un'altra pratica spazializzata di lavoro sul campo. A quell'incontro seguì una lettera formale del responsabile della ricerca a conferma dei reciproci impegni.

Il lavoro sul campo dell'artista mi si presentò da subito familiare. La sua 'residenza' consisteva in visite periodiche, osservazioni partecipanti, interviste e contatti formali e informali. L'artista aveva concordato le visite alla struttura con il dirigente medico e svolgeva periodiche osservazioni sul campo. Durante circa due mesi e mezzo di conoscenza del servizio egli aveva partecipato ad alcune riunioni di équipe, svolto colloqui con il personale ospedaliero, discusso e osservato il lavoro e le tecniche riabilitative dei logopedisti, presa nota dei loro strumenti di assessment e conosciuto alcuni pazienti del servizio. Un contatto privilegiato con uno di loro aveva anche consentito incontri e attività con i pazienti e famigliari dei pazienti al di fuori della struttura ospedaliera, in concomitanza con le attività di auto-mutuoaiuto attive sul territorio. Durante tutto questo periodo ho accompagnato l'artista e sono stato al suo fianco partecipando agli eventi che man mano organizzava e richiedeva.

Fin dalle prime ricognizioni al Servizio l'attenzione dell'artista si concentrò quasi immediatamente sul disturbo afasico e sulle sue manifestazioni. Di per sé l'afasia non è però un sito d'investigazione estetica. Tutt'altro. E' un grave disturbo al linguaggio che interviene a seguito di una lesione cerebrale, un'emorragia, un ictus, una trombosi; oppure è un disturbo che si presenta come conseguenza di una patologia cerebrale o una neoplasia. Secondo la gravità del danno, il linguaggio, come strumento di comunicazione, risulta fallace, inespica o viene significativamente meno. Alla persona "non vengono le parole", oppure "vengono, ma al momento sbagliato", o ancora "ci sono, ma sono comunque difficili da trovare". Ad altri, le parole "escono storpiate", oppure non possono essere articolate in frasi grammaticalmente corrette. Lui o lei in genere rimangono consapevoli, le funzioni cognitive e percettive restano inalterate, ma le conseguenze sul piano personale e professionale, delle relazioni e degli affetti, sono rilevanti.

L'artista si sforzava di immaginare come avrebbe potuto indagare la difficoltà che questi pazienti esprimevano, cercava di trovare un modo adeguato per iscrivere l'afasia in un processo artistico, per renderla visibile, per arricchirla di attenzione estetica e renderla adeguatamente rappresentabile. Spesso, nei momenti concordati, o semplicemente durante il tempo che trascorrevamo assieme prima o dopo le visite all'ospedale, quando arrivavo a Roma dove lui risiede, o prima di ripartire, mi raccontava delle sue intenzioni progettuali, delle sue preoccupazioni. Il progetto era importante e delicato, ma era consapevole delle perplessità che avrebbe potuto attivare. Approfondii con lui quest'aspetto e senza sorpresa verificai che non era nuovo a queste operazioni.

Egli possedeva una formazione medica, una pratica clinica poi abbandonata, ma non aveva mai completamente dimesso il suo bisogno di trattare la "difficoltà", di esplorarla a più riprese nel corso della sua vita. La difficoltà,

come più volte mi disse, era una “difficile” condizione con la quale co-esistere, una zona di attività, uno spazio di significazione, un oggetto di ricerca e investigazione estetica. I diversi significati che questa co-esistenza poteva assumere erano da lui immaginati come una possibilità artistica, “sia una fonte di significato, sia di poetica, densità poetica”.

Alla fine della fase residenziale di conoscenza dell’organizzazione e dei pazienti, l’artista propose ad un piccolo gruppo di persone con disturbo afasico, diversamente collegate all’unità di neuropsicologia, di esplorare il rapporto problematico che avevano con il linguaggio, nonché il rapporto che altre persone, non afasiche, avevano con il proprio linguaggio, e di snodarne gli aspetti riposti, la natura spessa ed enigmatica, di rovistarlo alla ricerca di nuove sonorità comunicative, nuove relazioni significative. Operativamente suggeriva di catturare e manipolare il linguaggio attraverso dispositivi e strumenti tecnici di acquisizione ed *editing* del sonoro, da elaborare in un secondo momento con un DeeJay o con un compositore di musica contemporanea. Ma si trattava ancora di un’ipotesi, tutta da esplorare. Alla struttura ospedaliera proponeva di individuare uno spazio fisico al proprio interno, di attrezzarlo come sala d’incisione sonora e musicale, e di metterlo a disposizione dei pazienti. A questi ultimi rivolgeva un invito esplicito a prendervi posto, ad appropriarsi del dispositivo, a svilupparlo e completarlo elaborando significati personali e singolari rispetto alle proprie attitudini e vocazioni, a mettere in gioco il proprio punto di vista e la propria esperienza personale. L’opera avrebbe dovuto rendersi trasparente, esporre il proprio processo di realizzazione. L’artista si sarebbe lentamente slacciato per lasciare ad altri, a loro, la ricerca dei propri significati, la realizzazione e al tempo stesso l’ ‘autorialità’ della propria performance e della propria analisi.

Così proposta e soprattutto così come condotta, non si trattava certo di un'idea di auto-rappresentazione dell'esperienza e/o dell'identità, ma un processo entro il quale costruire una nuova esperienza o una condizione rinnovata per un'esperienza inedita. Allo stesso modo, il luogo, la struttura ospedaliera, il contesto discorsivo più ampio della patologia e della degenza e lo spazio operativo della realizzazione estetica, sarebbero diventati territorio di produzione artistica e al tempo stesso della sua ricezione, suscettibili di nuovi significati culturali o di modificazioni potenziali a seconda dei livelli di efficacia e interrogazione del lavoro realizzato e della sua accoglienza.

6.5

Out of the field: una storia raso terra

Seguendo l'artista nei racconti e nella sua attività, le sue visite, come pure come le mie, configuravano un'esperienza fisica di spostamenti, legata al cammino, all'attraversamento degli spazi organizzativi, dei reparti e delle sale dove si svolgevano i colloqui e gli interventi specialistici del personale. Micro pratiche di spostamento e movimento che esprimevano un carattere qualitativo, "uno stile di apprensione tattile e di appropriazione cinestesica" (de Certeau, 1990).

Lo spazio organizzativo densamente articolato del Policlinico ospedaliero, intriso di significazioni pregresse, permetteva certi passaggi piuttosto che altri, consentiva alcune forme d'azione, mentre ne impediva altre. Si era sempre in un "reparto", in un "ufficio", una "sala riunioni", oppure in transito: in un "corridoio", in un "atrio", in un "ascensore". Al di fuori dello spazio d'accesso centrale dell'intero complesso, con i suoi punti di ristoro e riposo, le postazioni telefoniche, gli spazi ornamentali e quelli informativi, gli accessi orizzontali e verticali alle divisioni e ai reparti, eravamo sempre e

imprescindibilmente accolti, accompagnati, assistiti. Eravamo sempre vicini o assieme a qualcuno, ed era proprio questo che interessava all'artista. Lo spazio di questi incontri era il campo della sua osservazione, uno spazio processuale, emozionato, di conoscenza e azione, dove, per lui come per me, non c'era divisione possibile tra l'esperienza visiva dell'incontro e lo spazio corporeo della relazione. Col trascorrere delle visite mi sembrava sempre più evidente che l'artista non pensava all'organizzazione in termini spaziali, il suo modello non era topologico. Lo spazio organizzativo del Policlinico non era inteso per le sue caratteristiche fisiche, architettoniche, organizzative o istituzionali, ma come opportunità 'sociale', una risorsa conoscitiva e uno spazio discorsivo di collaborazioni, interrogazioni e saperi.

In questo senso, lo sviluppo della mia ricerca si legava solo debolmente ad un luogo definito dove entrare e risiedere per un certo tempo. Si trattava piuttosto di una concatenazione di visite ripetute, di relazioni interpersonali, di lavoro svolto in collaborazione, di osservazioni, dialoghi, ascolto, apprendimento e in alcuni casi anche complicità e amicizia. L'esperienza diretta, sensibile, la memoria, gli appunti sul campo, le mie cartelle e i miei *file* di lavoro, incluse alcune reazioni, associazioni e intuizioni, assieme alle riflessioni sulle fonti e sul contesto dell'arte contemporanea che andavo acquisendo, i ritagli di giornale e le letture che si andavano accumulando, contribuivano a *de-situare il campo*, a renderlo instabile e parziale, fino all'incontro successivo.

Più allentavo l'esigenza metodologica di mantenere controllato il sito di ricerca e più emergeva un reticolo complesso di relazioni, materiali e non, mondane o meno, che caratterizzavano i miei passaggi. Molte mie riflessioni e pensieri provenivano da incontri fatti con i curatori presso la sede della Fondazione, nello studio dell'artista, a pranzi o cene private, o a

seguito di momenti ed eventi artistici che costituivano altrettante occasioni conoscitive, d'incontro e scambio. La mia azione di ricerca bordeggiava un network d'identità culturali e organizzative distinte, i cui confini andavano definiti e attraversati volta per volta e solo in virtù della rilevanza che il progetto assumeva per i diversi interlocutori. Altri incroci, altre concatenazioni potevano essere altrettanto importanti per la ricerca o per un altro progetto diversamente focalizzato. Da un certo momento in poi, il mio campo di ricerca era dovunque si trovasse l'artista, cosa che mi richiedeva una pratica di ricerca multisituata e una localizzazione mutevole della stessa (Marcus, 2005; Gupta e Ferguson, 1997). Il "campo" appariva e scompariva, rimanendo come pura metafora d'interazione. Se per l'artista il sito di ricerca e investigazione artistica, più che uno spazio organizzativo, era un insieme di scambi e sensibilità interpersonali in cui vigeva una richiesta di conoscenza ed esperienza, il mio sito era la traccia che lasciavo guardandomi dietro, un tragitto *tra* sequenze frammentarie di eventi, azioni e discorsi articolati dal suo e dal mio passaggio.

6.6

Relazioni paradossali: il campo come sito complesso d'identificazioni

Ho già segnalato che l'artista era molto attento a quello che accadeva anche fuori del reparto. Lo interessavano le attività collaterali di sostegno che coinvolgevano pazienti e familiari in gruppi di auto-mutuo aiuto gestiti autonomamente in contesti esterni all'ospedale e connessi debolmente ai compiti dell'unità di neuropsicologia. Partecipai assieme a lui ad uno di questi incontri che con una certa regolarità si svolgevano al di fuori dell'ospedale. Gli incontri coinvolgevano un insieme variabile di persone, uomini e donne. La maggior parte di loro erano assolutamente autonome e

indipendenti, molti erano dei giovani che seguivano i protocolli di riabilitazione del servizio, altri meno giovani; c'erano persone di mezza età e qualche persona già anziana. Qualcuno era dimesso da tempo, per altri il trauma era ancora recente e la partecipazione al gruppo solo agli inizi, le criticità più evidenti e l'accompagnamento di un familiare necessario. La partecipazione alla riunione risultò particolarmente intensa sul piano emotivo, ed era chiaramente percepibile nel corso dei racconti autobiografici e dai continui richiami al presente. Durante la discussione il tema dell'identità risultava centrale e inesorabilmente allacciato all'evento traumatico, a *chi* erano prima e a *chi* erano oggi dopo il trauma. In uno di questi incontri l'artista presentò la sua idea di progetto artistico. Si trattava di una prima ipotesi di lavoro sulla quale sviluppare una successiva collaborazione e personalizzazione. La proposta, per chi avesse accettato il coinvolgimento, richiedeva inevitabilmente un nuovo tipo di relazione con l'artista e un nuovo rapporto con il proprio linguaggio o con il sintomo. Il processo relazionale era comunque complesso, e la collaborazione tra l'artista e le persone con afasia fondamentale, ma critica. Iniziai dunque a pensare alla trama immaginaria che collocava l'artista e me in un tessuto di fascinazioni reciproche, un sito complesso di alterne proiezioni e identificazioni (Clifford, 1997; Foster, 1996).

In un certo senso, così come l'etnografia postmoderna ha privilegiato il 'discorso' al 'testo', considerando attentamente la natura cooperativa e collaborativa della situazione, così l'artista proponeva la creazione estetica come dialogica produzione di un discorso, di una relazione, di un tipo di storia e di una narrazione *in* comune. Ma dentro questo gioco di relazioni tra artista, pazienti afasici, e me, *chi* rappresentava il modello ideale di *chi*?

Io ero attratto e ammiravo il lavoro dell'artista, nel quale collocavo i miei bisogni di creatività, di metodologie e strumenti meno razionali e

convenzionali, con il rischio evidente di una proiezione eccessiva sull'artista e di un'idealizzazione della sua pratica; a fianco a me l'artista, volto all'osservazione partecipante delle dimensioni situate, quotidiane e contestuali della vita sociale ed organizzativa. Attorno a noi due un gruppo di persone con afasia, una sorta di alterità potenziale riconfigurabile in modo tale da rappresentare non solo un'immagine ideale per me, ma anche per l'artista, entrambi impegnati a promuovere un'affermazione positiva della differenza e a dar voce a chi non sempre ce l'ha; da parte loro, una proiezione sulla pratica artistica, forse pensata come possibilità ulteriore di autodeterminazione, magari esprimibile sulla base di una richiesta nei nostri confronti di patteggiamento attivo, di identificazione consapevole e diretta con la loro difficoltà. Sullo sfondo l'ambiguità del posizionamento etnografico, dell'artista e mio, che avrebbe potuto facilmente scaderci sulla necessità implicita di confermare per un lato lo statuto sociale dell'arte e per l'altro l'autonomia della ricerca. Infine, l'organizzazione ospedaliera messa in realtà di fronte ad una delicata operazione con la quale ricercare una maggiore apertura dell'istituzione, una possibilità di visibilità pubblica e di comunicazione del proprio operato e delle condizioni dei propri pazienti, ma con il rischio, viceversa, di irrigidirsi su se stessa, magari in modo autocelebrativo, istituzionalizzando ulteriormente la malattia al proprio interno.

Posso terminare questa sezione su queste ultime considerazioni, chiedendomi, con un po' d'ironia e senza la pretesa di fornire una risposta, se l'estetizzazione della vita contemporanea per opera dell'arte e della ricerca etnografica esaurisce in sé il proprio valore in quanto evento autoreferenziale, oppure se possiede ancora una sua valenza etica. Ovvero se l'estetica può essere considerata non solo un terreno di conoscenza epistemologicamente ben circoscritto, un tentativo di ripensare le

dimensioni organizzative del presente, ma piuttosto un'etica, un'occasione per problematizzare in modo riflessivo la propria azione e la propria presenza sul campo.

6.7

Post-it note

Ho cercato d'intravedere le condizioni dell'arte e delle pratiche artistiche negli sviluppi della ricerca qualitativa ed etnografica, segnalando alcune tendenze inerenti all'attuale situazione e le alternative che suggeriscono anche alla luce delle loro contraddizioni. Il curioso accostamento tra il lavoro estetico dell'artista e il lavoro del ricercatore, così come ho cercato di evidenziare, mi ha consentito di rivisitare in senso operativo la definizione di 'campo' e di 'lavoro sul campo' per giungere ad alcune conclusioni, per quanto provvisorie. Alcune suggestioni provenienti dalla ricerca sul campo, mi hanno consentito di mettere in evidenza come il "campo" venga ri-articolato se si sposta l'attenzione dalla locazione fisica, per certi versi fissa, controllabile e circoscritta ad una de-situata, fluida e pure discorsiva, che comprende le situazioni di intersoggettività entro cui si svolgono le relazioni e si definiscono le diverse forme di collaborazione nella ricerca (Clifford, 1997; Marcus, 2005; Gupta and Ferguson, 1997). Gran parte della nostra conoscenza circa la cultura dell'altro è, come suggerisce l'antropologia contemporanea, il risultato problematico di questo dialogo intersoggettivo, che rimane intessuto di traduzioni e proiezioni che punteggiano lo sviluppo di una ricerca empirica. Questa relazione intersoggettiva e le possibilità di collaborazione che ne possono conseguire richiedono un *habitus*, un senso e un modo di prendersi cura, riflettere, portare attenzione e studiare l'intrecciarsi di diversi siti e diverse modalità di posizionarsi e condurre la ricerca. La consapevolezza di questo genere di collaborazione, delle sue movenze estetiche e della sua apparente naturalezza, può diventare un

oggetto di riflessività critica, oltre che estetica, di indagine etnografica
oltre che sito di una pratica artistica.

La performance: strumentazione di comprensione organizzativa, di Anna Scalfi

Eccoci di fronte a un altro foglio, stampa a inchiostro nero, su una pagina bianca che si sa cartacea sotto le dita che l'hanno girata. Si sa di sapere tale, se ne ha memoria per abitudine stordita.

Potremmo accarezzare il foglio. Sentire la qualità della porosità della carta, la sua lucentezza, il lieve fruscio che produce nello strofinarci una punta di mina, il polpastrello, la mano e l'odore che trattiene forse ancora di stampa, su di una superficie che non capisco se ha una temperatura, devo aprire sul palmo per sentire.

Un esercizio di sorpresa. La propria. *Accorgersi di ciò che già si conosce e di ciò che non si è mai conosciuto.* Destare il meccanismo automatico del presumere noto e normale ciò che si presenta in effetti noto e normale, e del non riconoscere elementi di cui non è stata definita la categoria di criticità. Connettersi allo stato contingente attraverso la mobilitazione sensoriale. Nessun oggetto, situazione, stato, è riconoscibile assolutamente in sé, ma nella mutabilità del frame (quadro interpretativo condiviso) in atto.

Il frame coinvolge *lo scarto tra dimensione strumentale e presenza di oggetto in sé.* In questo caso riguarda *il gioco ingaggiato tra l'ipotetica lettura del capitolo e il convertire in gesto il contenuto esplicativo.*

Giocare con *la trasparenza percettiva della strumentalità* del libro, relazionandosi a questo artefatto cartaceo per la specificità materica che lo

contraddistingue, per i gesti che lo possono riguardare. Contemplare l'indistinta forma di multiplo che costituisce nelle mani di ognuno.

Attivando un 'frame' esperienziale che ha traghettato i fogli del libro da supporto strumentale ad attenzione di oggetto, variandone la natura, abbiamo la possibilità di relazionarsi al contesto in termini effettivi, *fisici*, che nel gesto diventano *spaziali*, un'azione. La nostra.

Godendo di quella fantastica possibilità di ricavare, dalla indefinibile molteplicità di sollecitazioni estetiche sensoriali, un grado di giudizio netto e indubitabile, anche se momentaneo e a livello esclusivamente individuale.

Riuscire ad *emancipare la propria capacità di giudizio estetico da presupposti intellettuali e categorie teoriche*, confidare nella ineffabile sintesi che si compie in noi di dati estremamente complessi per differenza temporale, spaziale, disciplinare, tipizzazione fenomenologia e priorità. E renderla informazione condivisibile, una performance condivisibile.

Personalmente immagino una nozione di performance da usare come strumento più che da onorare di per sé come contenuto, più vicina alla sua dimensione di attrezzo, che si possa anche deformare, rompere, adattare alle superfici sulle quali è usata. Come una specie di materiale, corruttibile. Il rassicurante concetto di performance e/o rappresentazione è stato sempre uno strumento privilegiato nell'ambito degli studi organizzativi: per la diretta analogia tra la griglia esplicativa della metafora teatrale e la realtà in sé alla quale viene applicata (Goffman, 1959; Mangham e Overington, 1987; anche nel più recente dibattito accademico internazionale (Jeffcutt, Grafton-Small e Linstead, 1996; Schreyögg e Höpfl, 2004); per valorizzare la soglia liminale (Turner, 1985), di sano gioco (Bateson, 1972); per la

ribadita implicazione in ambito organizzativo (Höpfl, 2006) del concetto di frame (Goffman, 1974).

In quest'ultima intravedo una traccia teorica alla quale più facilmente potermi accostare. Fisicamente, frequentando, avvalendomi direttamente delle nozioni, forzandole a sopportarmi, ed abusando io del loro valore per legittimare i miei interventi in università. Da un tale connubio meta-riflessivo cerca di stare in equilibrio l'ipotesi di una performance *meno legata al teatro, alla rappresentazione, allo script e invece più flessibile, permeabile all'ambiente, capace di adattamento, fondata sull'idea e in grado di inglobare le interferenze*. Una performance *creata dall'impatto di un oggetto – sia esso fisico, istituzionale o concettuale – con il contesto che lo ospita e articolata in frame instabili, impermanenti e collegati in successione temporale e attiguità spaziale*. Progettabili, rilevabili e trasformabili. Gestibili. *Ampliando la portata dell'analisi da spaziale e contingente al gesto fino ad essere organizzativa, interna all'istituzione*.

Quel che mi interessa considerare all'interno di una organizzazione *non riguarda la sua descrizione come riferimento certo, ma il confine di instabilità e mutabilità del contesto per cambiamento dei suoi frame*. Vengo provocata da questo elemento come se fosse quello determinante nel costituire la struttura significativa del fenomeno. E reagisco con la mia ricerca, cercando di “riconoscere” la soluzione nella possibilità di attivare gli oggetti presenti o implicitamente contenuti in un rapporto significativo.

Se funziona. Bisogna provare. Porsi ricevente inerme e assoluto nello spazio riconoscendo distintamente le caratteristiche di ciò che si può rendere significativo. Che può interferire, cambiare, sovrapporsi, cioè rendere vero il progetto, ossia, nel mio caso, la performance. In ogni occasione, nella quale mi sono trovata a dover realizzare finalmente la proposta nello spazio reale

non c'è mai stata una lineare prevedibilità del rapporto tra la installazione - preparatoria alla performance - ed il frame che avrebbe immediatamente creato c'è sempre stato bisogno di andare sul posto, percorrerlo invasata e cedere di fronte all'evidenza di quella fase progettuale sul campo. Le conseguenze dell'impossibilità di fare sopralluoghi, la mancanza di una struttura logistica dedicata, l'anomalia che costituiva di per sé la realizzazione della performance tra le prassi istituzionali di contesti organizzativi specifici - quali, come vedremo, le università europee e l'ambiente accademico internazionale -, ogni difficoltà corrispondeva alla mancata coincidenza tra la neutralità ideale del progetto e lo spazio specifico, fisico e organizzativo Complesso, ricco di elementi che potevo considerare ed integrare nel progetto dell'azione per mantenere il contatto con l'idea centrale. E che altrimenti si sarebbero rese interferenze forvianti per la rilevanza stridente della loro innaturale situazione di non essere riconosciute.

Il rimando allora ricade sul tipo di formAzione che possa consentire questa autenticità, il tipo di sguardo allenato a cosa, e con quali discriminanti. C'è una distinzione che desidero fare in merito ad arte ed estetica e studi organizzativi. Non necessariamente chi si rivolge al repertorio nozionistico, pratico e storico del mondo dell'arte ha a che fare con un approccio estetico. E viceversa. L'estetica organizzativa offre una gamma di tonalità con le quali capacitarci del reale che non automaticamente sono quelli dell'estetica o della critica d'arte utilizzata da un ipotetico studioso delle organizzazioni privo di "manualità" estetica. Non è la categoria, l'etichetta artistica, ma l'applicazione dell'approccio effettivo a rendersi contributo di per sé estetico.

Sulla possibilità che una performance sia condivisibile invece a posteriori, ne limito lo spazio all'enunciazione dell'idea. Al suo meccanismo espresso, non all'esperienza. Sistematizzare l'intervento sarebbe un paradosso ispirato da chi studia attribuendo categorie concettuali a processi e oggetti che le allontanano dall'arbitrarietà dell'esperienza estetica contemplativa, possibilistica, creando una mappa parallela viziata di linearità. Nelle sue più prossime mediazioni comunicative.

Il paradosso di ricorrere alla 'pubblicazione' delle performance su testi e video, come atto di reificazione accademica, è nel 'gesto' medesimo di questo processo.

2003, *The Iron Cage*, with "Density Spectrum Zone 0.1" by Loris Cecchini, presented at the Faculty of Sociology (2 April 2003), co-organized by the Faculty of Sociology of the University of Trento and the Galleria Civica d'arte Contemporanea of Trento, Trento, Italy.



Nell'atrio della facoltà di Sociologia, durante un giorno di normale routine universitaria, viene posta lateralmente l'ingresso, l'opera di Loris Cecchini "Density Spectrum Zone 0,1", costituita da una struttura reticolare in alluminio parzialmente smembrato nella propria forma. Mentre dagli altoparlanti viene diffusa la registrazione di contesti lavorativi di vita quotidiana - stazione ferroviaria, macellaio, scuola di danza, supermercato, gestore telefonico - una studentessa entra nel modulo architettonico e ripete mnemonicamente il testo di Max Weber che descrive il funzionamento della burocrazia, rivolgendosi alle persone che continuano a passare. Come rinchiusa nella metafora della gabbia di ferro che imprigiona l'uomo per la perfezione del suo meccanismo, la studentessa ripete le formule razionali alternandole all'ascolto di quella umanità che parla di errori, imperfezioni, cuore, corpo, vita, sviluppando l'effetto di un dialogo tra due mondi, fino a che riesce ad uscire, ripetendo poi modularmene il testo.

2004, *Untitled 2004* Paris, presented at "Art of Management and Organisation Conference Paris 2004" (7-10 September 2004), organized by the Essex Management Centre in association with ESCP-EAP European School of Management Paris, France.





Ad una conferenza su arte e management, all'insaputa dei delegati, la tradizionale presentazione di un paper accademico viene alterata della sua forma organizzativa attraverso una serie di interferenze che la portano a dar vita ad un party. Lo script degli interventi, precisamente progettato, prevede delle variazioni dal normale andamento, che da consuete divengono sempre più surreali. Inizialmente viene mostrato un lungo video sottotitolato e disturbato da problemi tecnici, poi durante l'esposizione del paper la proiezione in powerpoint non inquadra la dimensione del testo, incombe la presenza di fotografo e operatore, un professore in sala lascia suonare rumorosamente il telefonino, finché il testo malamente pronunciato viene ceduto a chi presiede la sessione della conferenza – che si sostituisce nella sua lettura –, delle rane saltano nella sala, tre bambine entrano correndo con palloncini a forma di cubo, un uomo della sicurezza avvolge il pubblico seduto con un nastro giallo con la scritta “do not cross the frame line” (non attraversare il confine del quadro di comprensione) musica, luci e champagne irrompono nella sala, dando spazio all'iniziativa dell'audience. Lo spostamento progressivo del 'frame' da accademico ad artistico, da

scientifico a ludico, da pronunciamento individuale frontale a quello della collettiva performance, gioca con lo stupore progressivamente provocato ai/dai presenti e la simultanea agilità con la quale integrano le varie interferenze.

2005, *Listening 2.433 and 17 euro*, presented at “Conference Aesthetics & Organization: Listening Silence and Noise” (20-22 April 2005), co-organised by the University for Humanistics at Utrecht, University of Essex and Copenhagen Business School, Burg auf der Creuzburg, Creuzberg, Germany.



All'interno di un workshop che disquisisce sull'ascolto del silenzio e dei rumori, viene proposto l'effettivo ascolto del silenzio e dei rumori da parte degli stessi partecipanti al seminario. Viene realizzato attraverso l'esecuzione su pianoforte del brano 4'33'' di John Cage – citando il riferimento artisticamente più significativo del silenzio –, e con la collocazione di microfoni a contatto sulla pelle dei delegati, in grado di percepire suoni fisiologici impercettibili e rumori ambientali. Il risultato

registrato di battiti cardiaci, respiri, deglutizioni e cigolii di sedie sul vecchio pavimento viene poi proposto all'audience, mentre altri rumori sono presenti nella stanza. Il pubblico assiste alla propria esecuzione di "l'ascolto di 4'33''". L'ascolto diventa esecuzione e viene "esposta" la ricevuta del 'pagamento' dei diritti d'autore per 4' e 33'' di silenzio il suo valore.

2005, *Do not cross the passion line: the aesthetic translation of a performance*, presented at The 6th International Conference on Organizational Learning and Knowledge "The passion for learning and knowing" (9-11 June 2005), organized by Faculty of Sociology of the University of Trento, Trento, Italy.



All'interno di una conferenza accademica su sapere e conoscenza organizzativa viene proposta al pubblico internazionale una performance quale contributo di conoscenza scientifica condivisibile e replicabile, rispettando i parametri sperimentali delle condizioni di "laboratorio" mantenute intatte.

Oggetto della presentazione è la medesima performance realizzata l'anno precedente a Parigi dove la tradizionale presentazione di un paper accademico venne alterata nella sua forma organizzativa attraverso una serie di interferenze che la portarono a dar vita ad un party. In questa nuova occasione gli interventi vengono completamente adattati nella forma alla nuova situazione, contestualizzati all'ambiente, partendo dall'identico script di input e dall'identica completa inconsapevolezza dell'audience. La relatrice incomincia dichiarando che *non ritiene sia possibile trasferire il senso di una performance*, tradurre l'esperienza diretta. Una tosse violentissima le impedisce di continuare, affida il paper a chi presiede la sessione ed esce. Una persona si appoggia ai comandi dell'impianto d'illuminazione, la presentazione in powerpoint è disturbata da problemi tecnici, tra il pubblico suona un telefonino di un delegato che esce a rispondere, una capra entra nella sala accompagnata dal suo pastore, delle bambine entrano correndo con palloni di forma antropomorfica, un uomo della sicurezza avvolge il pubblico seduto con un nastro giallo dalla scritta "do not cross the passion line" – 'non attraversare la soglia della passione', dal tema della conferenza sulla passione del conoscere – e musica, luci, ballo e spumante accompagnano la proiezione delle immagini della performance a Parigi. La platea realizza di aver vissuto proprio la performance parigina – descritta poco sopra – e nella stessa successione di interferenze, come in una sorta di scatola cinese: la performance di una tesi teorica riguardo alla performance quella per cui per comprenderla appieno bisogna performarla. .

2005, *Free University, Abstract and Academic line*, presented at the 21th EGOS Colloquium "Unlocking Organizations" (June 30 – July 2, 2005), organised by Freie Universität Berlin in cooperation with WissenschaftsZentrum Berlin, Berlin, Germany.



Si tratta di tre lavori dentro lo stesso progetto, all'interno di una proposta di elaborazione del tema proposto dalla conferenza 'aprire l'organizzazione' alla libera università di Berlino. L'intervento principale, *Free University*, considera la possibilità di aprire idealmente l'organizzazione con un'azione che ne ostruisca materialmente il flusso, bloccando l'organizzazione con l'accumulo del suo stesso prodotto: i libri dell'università. Durante i tre giorni della conferenza mentre i ricercatori procedono nelle loro argomentazioni teoriche producendo paper, dispense e review, nel corridoio di maggior transito viene elevata una barriera, un muro di libri che arriverà a crescere fino a rendersi insormontabile. I volumi di statistica provenienti da una sezione di smaltimento della biblioteca vengono portati con un carrello e progressivamente collocati uno sull'altro come mattoni, garantendo inizialmente un passaggio laterale o un facile superamento con un passo più

lungo. Il terzo giorno viene completamente chiuso: un metro per un metro per quasi sette metri di lunghezza. I partecipanti, allora, lo integrano come struttura funzionale sedendocisi sopra, oppure si adattano a cambiare itinerario o a scavalcarlo.

Per l'ammissione alla conferenza doveva essere prodotto un proposal esplicativo di 800 parole. *Abstract* è il lavoro che riproduce nella medesima frase e nel suo gesto di essere ripetuta fino ad ottenere la somma delle parole richiesta, il senso del contenuto proposto senza affidarlo ad una esposizione descrittiva. "In the same abstract for a proposal can exist more than what is simply written in the same abstract for a proposal can ...". Un'azione.

Per la chiusura della conferenza, all'uscita della plenaria conclusiva, le colonne antistanti l'uscita vengono ostruite con un nastro bianco e rosso con la scritta "do not cross the academic line" (non andare oltre la linea accademica). La parte di pubblico in uscita è costretta a strapparlo o ad inchinarsi per farsi strada. Ignorando le indicazione di non varcare la *academic line*.

2005, *Not yet titled (Woman on the work in progress signal)*, Durante la Consegna dei diplomi del "Master in Politiche di Genere", (4 November 2005), Faculty of Sociology of the University of Trento, Trento, Italy; e *Untitled 2005 (Green woman on the traffic lights)*, (3 November 2005), public street, Rovereto, Italy.



Questi due lavori sono stati realizzati in corrispondenza della consegna dei riconoscimenti istituzionali sul lavoro di studio svolto in università attorno alle politiche di genere.

Ottenuto il necessario permesso da parte dei vigili urbani della cittadina, nell'arco di otto ore di lavoro vengono modificati i contorni della figura femminile dei semafori pedonali. Con l'ausilio di una scala e la presenza di un vigile che garantisca il regolare transito del traffico, una donna che sale fino alla testa dei segnali luminosi viene quasi scambiata per un manutentore. Ritagliando piccole sezioni di nastro adesivo nero e applicandole su tutti e tre le sezioni colorate del segnale, per ogni incrocio del viale che nel centro storico conduce dalla stazione al museo, viene modificata l'insegna istituzionale, rendendo il simbolo della figura femminile il segnale di riferimento per poter avanzare oppure no. L'intervento viene annunciato l'indomani all'università di Trento durante una tavola rotonda. Davanti alla porta d'ingresso e nell'atrio sono collocati

sul pavimento due segnali metallici di lavori in corso, modificati anch'essi al femminile, prelati dal comune, e nella confusione riposti dal personale all'interno di un cantiere per i lavori di sgombero della biblioteca.

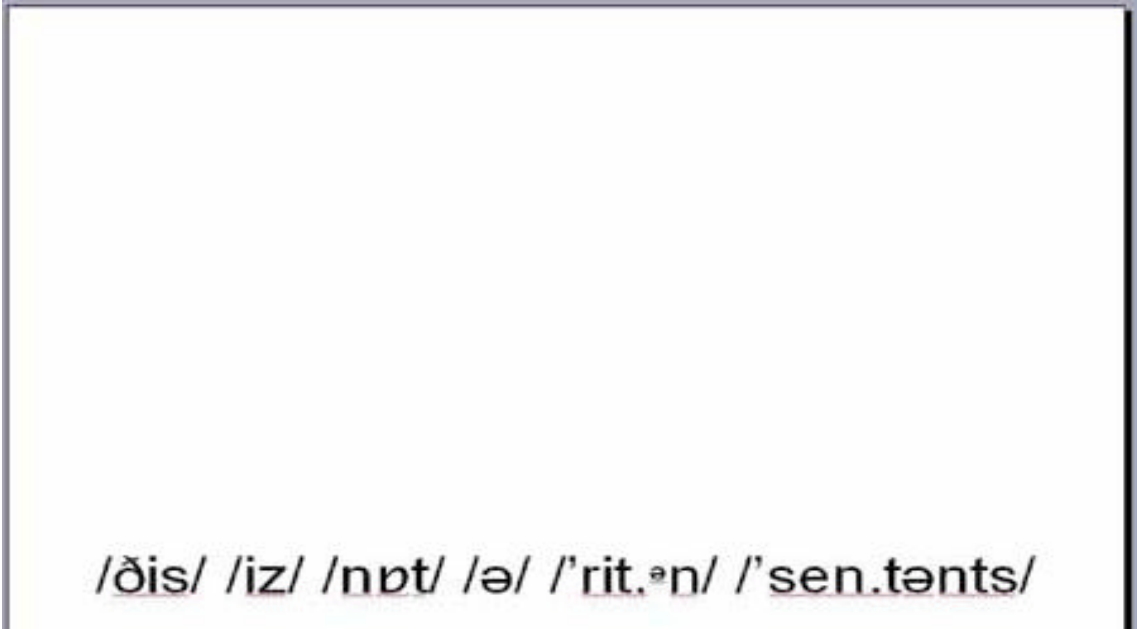
2005, *Aesthetics, trading of time and creativity*, presented at the Conference "Linking Creativity and Culture for an Innovative Local Development" (28 November 2005), organised by the LEED Programme and Provincia autonoma di Trento in cooperation with Federculture, Mart, Rovereto, Italy.



Durante una conferenza sulla creatività in quanto collegata allo sviluppo economico del territorio, viene aperto a sorpresa un mercato durante i dieci minuti del quale verranno venduti *futures* di creatività di artisti, ricercatori, scienziati. Quote di una merce il cui valore si sarebbe stimato nel tempo. L'accreditamento formale alla conferenza dell'autrice del progetto, avviene come membro di una unità di ricerca su studi organizzativi ed estetica, per consentire la programmazione di un intervento tradizionale presieduto nella

sessione dal preside di economia. Da lui viene infatti suonata una campanella di apertura del mercato e specificato il regolamento per cui i lotti di creatività vengono venduti per denaro corrente che andrà al diretto interessato, attraverso un'asta di collocazione dei suoi futures di creatività, con l'accordo di non poter reclamare in futuro dal ricercatore altro beneficio dei propri investimenti se non il benessere derivato dalla sua ricerca. Durante le contrattazioni presiedute ed illustrate da un battitore d'asta, otto commessi della "borsa di creatività" con le tipiche giacchette colorate del LIFFE, London International Financial Future Exchange, fanno da spola tra il pubblico, individuando le offerte. Di ogni trattativa sono registrati nominativi, quote, ricevute, versamenti bancari con bonifico ad ogni beneficiario.

2006, *This is not a written sentence*, (1 March 2006), University of Essex, Colchester, United Kingdom.



/ðis/ /iz/ /nɒt/ /ə/ /'rit.ən/ /'sen.tənts/

L'allusione è al quadro surrealista di René Magritte "Ceci n'est pas une pipe". La proiezione in powerpoint è immaginata nelle stesse dimensioni

della sua tela. Riferendosi alla contraddizione che la scritta “questa non è una frase scritta” è tale – scritta - pur negando di esserlo, ma non è tale in quanto è adoperato proprio il segno scritto fonetico atto ad essere pronunciato. La presentazione delle proprie linee di ricerca in Power Point viene realizzata presentando ogni scritta in alfabeto fonetico. Delle slides pronte da leggere che non vengono riconosciute nel loro segno ma vengono recuperate attraverso il suono pronunciato della loro sequenza. Una sorta di estraniamento e sorpresa nel ricevere dal suono della propria voce la percezione di senso di ciò che viene detto. Il riconoscimento intellettuale del significante della parola non anticipa ed esaurisce la comprensione.

2006, *The scholars' desk*, wood, desk, books, 70 x 80 x 115, S. Rocco church. *References*, color photocopies, *The Doctoral School 2006*, persons, tables, chairs. Presented at the 2nd International Doctoral School on Organizational Learning “Knowing in Practice: How to Study it?” (9-12 April 2006), Conference Centre Panorama, Sardinia (Tn), Italy.



La comunità accademica come oggetto artistico: l'intera organizzazione di una Doctoral School viene inglobata nel frame della sua presentazione artistica, divenendo una installazione composta materialmente da persone, tavoli e sedie, dalla dimensione imprecisata, determinata dallo spazio,

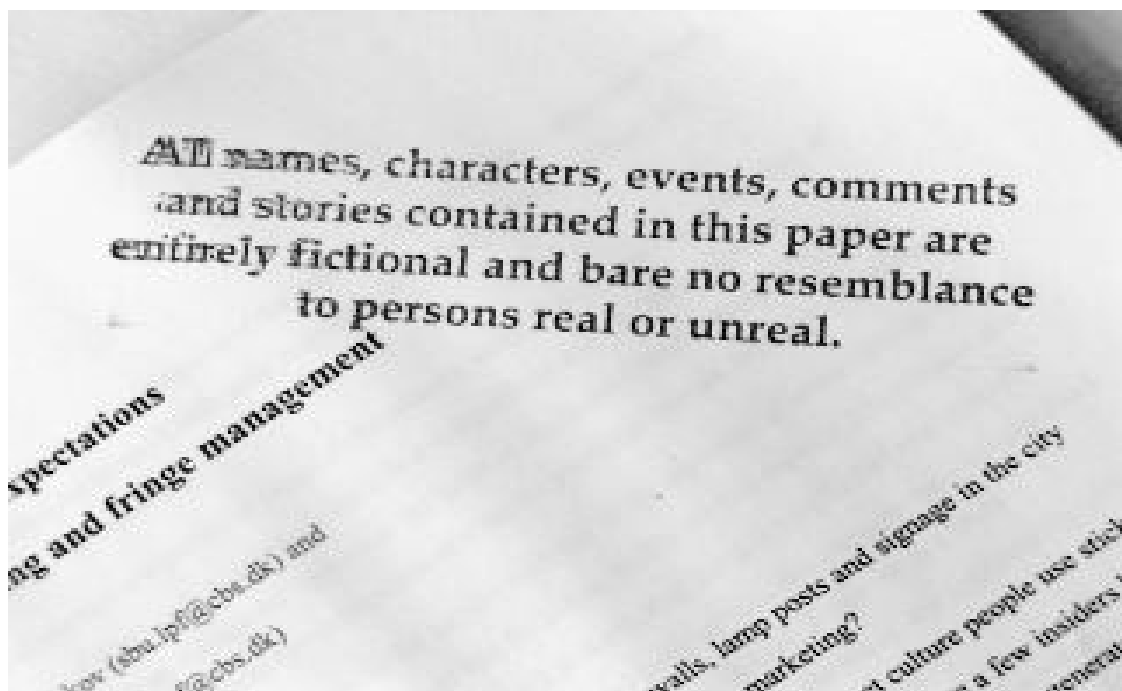
all'interno del Centro Conferenze Panorama in Sardegna. Fuori dalla sala dei lavori appare il cartellino che indica il titolo e la natura del lavoro *The Doctoral School* e che può essere osservato e visitato come un oggetto. Il prelievo dichiarato di una pratica in atto ben circoscritta e ri-presentata.

Alla fine di una stradina di montagna che porta al Centro, in una chiesetta ancora consacrata, è collocata dietro i banchi da messa una scultura costituita dal pianale verde di un banco di scuola assemblato con un inginocchiatoio, *Scholars' desk*, sul piano del quale vengono sistemati i libri pubblicati dai professori presenti alla scuola di dottorato. I visitatori e gli stessi studenti possono entrare, inginocchiarsi e leggere i testi in raccoglimento.

Nella casetta della funivia sono attaccate con del nastro adesivo delle fotocopie a colori che si riferiscono alle immagini di oggetti ai quali ci si può riferire come lavori di artisti che hanno in precedenza proposto, affrontato e percorso le medesime tematiche e processi utilizzati in questa installazione: la prassi di legittimazione delle fonti della ricerca scientifica si incrocia con l'esposizione artistica delle *References*.

Nella cabina della funivia – passaggio obbligato per raggiungere il centro 'Panorama' – e nell'edificio delle conferenze, nonché nella chiesetta di S. Rocco è disseminato l'intervento, lungo un gesto simbolico di contemplazione del mistero del sapere, di devozione, di sguardo sulla comunità accademica, di ricerca della conoscenza, del pellegrinare e del radunarsi.

2006, *Disclaimer*, presented at "Art of Management and Organisation Conference Krakow 2006" (7-10th September 2006), organized by the Essex Management Centre in association with Akademia Pedagogiczna, Krakow, Poland.



In una conferenza su arte e management a Cracovia, i paper dei delegati della conferenza vengono timbrati all'ingresso dell'aula magna con la scritta in inglese 'ogni allusione a fatti e personaggi realmente accaduti è da considerarsi puramente rappresentativa'. In un tavolo allestito come base di appoggio e come barriera di memoria burocratica, un grosso timbro dall'impugnatura in legno 'marchia' in maniera sonora e automatica i fascicoli cartacei delle ricerche di ognuno, una volta ottenutone il consenso. Nell'accogliere e percorrere la dimensione 'scientificamente' estetica della ricerca organizzativa, diventa finzione ogni testo che si pone come interprete di ciò che, in realtà, può essere solo esperito. Diventa 'rappresentazione', nelle modalità previste e accademicamente convenute e concordate ed il testo, che presume di descrivere una pratica, ne sottrae la specificità ineffabile.

8

Quando i ricercatori si muovono in gruppo: armonie e dissonanze sul piano dell'estetica, di *Alberto Zanutto*

8.1

Introduzione

Questo capitolo illustra una sperimentazione metodologica di ricerca empirica per studiare le organizzazioni sotto il profilo dell'estetica organizzativa: quella della *ricerca estetica di gruppo*²⁵. Per la verità, la centralità del gruppo di ricerca nell'indagine sociologica non è certo una novità. A cominciare dalle ricerche classiche, quelle che di più hanno influenzato la metodologia della ricerca sociale, o anche limitandosi a quelle più note della scuola di Chicago, il concetto di gruppo di ricerca assume una sua rilevanza specifica, al punto che anche negli scritti si specificano singole competenze e l'apporto fornito alle équipes di ricerca (Marzano, 2006; Schwartz e Jacobs, 1979). Solitamente, tuttavia, l'attenzione della comunità scientifica è stata posta prevalentemente sui contenuti esplorati dalle ricerche e sugli autori che hanno redatto i testi pubblicati e i rapporti e solo in misura minore sulle dinamiche e sui processi di costruzione delle attività di ricerca (Bryman, 1989; Strati, 2004).

Nell'ambito degli studi sociologici più recenti, però, in particolare negli ultimi vent'anni, è stata ribadita l'intuizione weberiana della centralità del

²⁵ La realizzazione della ricerca descritta nel capitolo ottavo ha avuto luogo presso la Fondazione Querini Stampalia di Venezia ed è stata possibile grazie alla disponibilità di tutta la struttura e ad una felice intuizione di Barbara Rossi.

ruolo dei ricercatori (Melucci, 2000; Schwartz e Jacobs, 1979). Sono probabilmente gli studi organizzativi quelli che più si sono interessati a questo aspetto metodologico della ricerca (Gagliardi, 1986; 1996; Gherardi, 1998; Morgan, 1986). Ciò ha portato ad una crescente riflessività dei ricercatori sulle pratiche sociali del proprio lavoro e ad una più marcata simmetria del loro operare che lega sempre più 'osservato ed osservatore' (Becker, 1998).

Con questo capitolo, si intende approfondire un aspetto importante di tale riflessività: la sensibilità estetica individuale nella ricerca e la negoziazione delle conoscenze estetiche nelle riflessioni comuni del gruppo di ricerca. Per illustrare la complessità e corallità di questo nodo metodologico della ricerca qualitativa nelle organizzazioni, verranno messi a fuoco alcuni momenti fondamentali della ricerca attraverso le 'note di campo' di più ricercatori allo stesso tempo, scelte, si badi bene, da chi scrive secondo la propria sensibilità estetica, pur se negoziate nelle discussioni di gruppo sulla stesura di questo testo.

Chiamerò questo percorso e stile di studio empirico '*analisi estetico-organizzativa corale*', quasi a definire un nuovo ambito metodologico specifico della ricerca organizzativa. Questa modalità di conoscenza delle organizzazioni si mette sul sentiero tracciato anche da altri contributi che in questi anni hanno provato a 'riaprire' le prassi consolidate di alcune metodologie di ricerca come ad esempio l'etnografia e l'intervista (Bruni, 2003; Gobo, 2001; Marcus, 2005; Poggio, 2004). In particolare nel contributo di Marcus e con riferimento al suo approccio alla *multi-sited ethnography* proveniente da un dibattito interno alla disciplina etnografica, si ritrovano alcuni aspetti relativi alla difficoltà di rendere la complessità del mondo osservato, nel nostro caso le organizzazioni, attraverso osservazioni etnografiche che non siano riconducibili né ad un solo punto di vista

osservativo, né a un singolo livello di analisi. Per la natura dell'approccio estetico allo studio dell'organizzazione (Strati, 1999; Strati e Guillet de Monthoux 2002) sarà interesse di questo capitolo 'far vedere', innanzitutto sotto il profilo sensoriale, come attraverso le estetiche organizzative si costruiscano materiali di ricerca diversi a seconda delle sensibilità dei ricercatori coinvolti, e allo stesso tempo come, attraverso il procedere simultaneo nell'organizzazione da parte del gruppo dei ricercatori, sia possibile introdurre il lettore e la lettrice alla pluralità di sguardi sull'organizzazione osservata.

8.2

Prima fase: la progettazione di una sensibilità

La Fondazione Querini-Stampalia è sembrata fin da subito una sede ideale per la sperimentazione della ricerca estetica di gruppo. Così incastonata come molti altri 'gioielli' veneziani all'interno degli infiniti orizzonti urbani proposti da Venezia e al tempo stesso così densa di socialità sedimentate nella storia attraverso i vari stili architettonici originari e le riletture delle ristrutturazioni successive. La preparazione del gruppo alla ricerca ha avuto in questa fase lo scopo di allineare i corpi e le menti dei ricercatori rispetto al processo di entrata nel campo senza tuttavia rinunciare alle diverse sensibilità maturate nel corso dei quasi due anni di ricerca comune sui metodi qualitativi e l'approccio estetico allo studio dell'organizzazione.

È il caso di considerare infatti che, fin dall'inizio di questa avventura di ricerca, non era affatto chiaro quale sarebbe stato il modo migliore per avvicinare il campo d'indagine, svolgere l'analisi estetica e ricostruire il percorso metodologico in questo capitolo. Ma il lavoro preparatorio, stimolato dal responsabile della ricerca che assunse il ruolo di *resounding wall* – per richiamare la funzione estetica del riascoltarsi dopo aver

pronunciato dei segni sonori – fu lungo ed articolato, occupando diversi mesi di discussioni e confronto, ed ebbe come oggetto non tanto la messa a punto degli impianti teorici di riferimento, quanto piuttosto, in prima istanza, ‘l’attivazione’ della sensibilità dei ricercatori nei confronti delle estetiche organizzative e, successivamente, l’approntamento di una cornice entro cui condividere l’analisi sul campo e la discussione dei risultati emersi.

Questo ha permesso di avviare la fase di accesso al campo con un duplice sentimento: da un lato una forte consapevolezza di non poter contare su prescrizioni dirette e strutturate rispetto a ‘cosa’ vedere e a ‘quanto rimanere’ sui luoghi allo scopo di prendere note di campo e resoconti di dialoghi e svolgere colloqui. Dall’altro, ha comportato la ‘serenità’ di immergersi in una situazione organizzativa certamente complessa che tuttavia ci avrebbe ‘parlato’ e si sarebbe ‘mostrata’ a noi sotto forma di realtà molteplice in grado di sollecitare le nostre sensibilità di ricercatori a partire proprio dalle qualità percettive e sensoriali prima ancora che altre interferenze razionali potessero prendere il sopravvento.

Il responsabile della ricerca non prese parte all’indagine sul campo, proprio per la conduzione dei momenti di *resounding wall*, volti a tenere sempre aperto il ventaglio delle interpretazioni guidando i processi di disvelamento delle pratiche tacite di chi fa ricerca empirica nelle organizzazioni. Vi presero parte, invece, Anna, artista e sociologa che utilizza la modalità delle performance artistiche per rileggere ed interpretare i processi organizzativi (vedi cap. 7); Enrico, sociologo con esperienza di osservazione etnografica applicata all’analisi estetica delle organizzazioni (vedi i capp. 2 e 5); Paolo, sociologo con esperienza nell’analisi estetica dei processi di comunicazione nelle organizzazioni con particolare riferimento alla comunicazione mediata da computer (vedi i capp. 1 e 4); ed infine chi scrive, sociologo esperto nei

processi di ricerca nelle organizzazioni con esperienza nel coordinamento dei gruppi di ricerca. Il mio ruolo è stato quello di (a) stabilire e mantenere i contatti con la fondazione e coordinare il gruppo di ricerca; (b) fare sintesi proprio a partire dai materiali raccolti personalmente e da quelli raccolti dagli altri componenti il gruppo di ricerca, (c) tenendo conto delle note derivanti dalle registrazioni delle discussioni di gruppo, (d) nonché quello di stendere questo testo cercando di integrare nella narrazione i punti di vista dei ricercatori presenti sul campo, ma anche quelli del responsabile della ricerca come il *resounding wall*.

Il lavoro di preparazione alle osservazioni sul campo è consistito in un lungo impegno in riflessioni e discussioni che, a partire dalla letteratura (poca) e dalle riflessioni (molte) emerse a seguito di diverse esperienze maturate in altre ricerche empiriche (descritte negli altri capitoli di questo volume), hanno portato il gruppo ad immaginare innanzitutto un processo che non era né pianificato in precedenza, né unitario. Nelle lunghe analisi l'elemento centrale era come gestire un accesso 'nuovo' in un contesto organizzativo entro il quale l'aspetto artistico ed estetico erano parte caratterizzante dell'organizzazione.

La mattina che per la prima volta avevamo accesso all'organizzazione, il rumore del treno tradì significativamente le nostre pianificazioni che affidavano ad un viaggio rilassato da Trento a Venezia il potersi confrontare ancora un po' al fine di sedare le ansie di preparazione e si trasformò nel primo alleato di una sensazione collettiva di elusione: il desiderio di pianificare tutto in dettaglio venne controbilanciato da una tensione comune a lasciare che l'accesso al campo 'accadesse'. L'elusione aveva anche una seconda componente che è rimasta latente per tutto il lavoro sul campo e nelle discussioni del gruppo di ricerca: il desiderio dei singoli ricercatori di

assumere la propria sensibilità estetica come la più autorevole ed efficace per l'attività di osservazione e di analisi.

NOTE DI CAMPO 8.1

Elusione della pianificazione e accesso

<i>Anna: il rumore [del treno] è notevole e il proposito era quello riutilizzare il tempo del viaggio per parlare del lavoro che ci aspettava. Affrontando la dimensione della ricerca [Enrico] ricorda come l'indicazione iniziale si riferisse alla ricerca pensandola come quattro ricerche ampie. Anch'io mi ricordavo di questa prospettiva potenzialmente illimitata della ricerca di ognuno.</i>	<i>Alberto: e adesso come me la cavo? Questo diavolo di un treno... È da vent'anni che lo prendo e non l'ho mai trovato così rumoroso come stamattina. Come faremo a tradurre in pratica tutto quello che ci siamo detti in questi tempi? Anna ed Enrico sono molto gentili e sembrano avere le idee più chiare di me praticamente su tutto... Devo però lavorare perché tutto vada bene e sia una bella esperienza. Poi la dovremo raccontare al gruppo e sarà importante riscoprire le cose belle. Paolo arriverà dopo... Come riuscirò a fargli avere una accoglienza allineata...</i>	<i>Enrico: ma loro sanno cosa andiamo a fare, che cos'è una etnografia? Cosa si aspettano da noi? Penso che dovremmo provare a negoziare una certa libertà di movimento dentro l'organizzazione. Non mi aspetto che tutta la struttura sia pronta ad accoglierci ma che almeno noi ci si possa muovere liberamente.</i>
---	---	---

8.3

Seconda fase: l'accesso attraverso le calli ovvero il labirinto della ricerca

Un'altro aspetto del processo di accesso al campo fu il percorso fisicamente compiuto fino al portone di ingresso della fondazione. Solitamente si ritiene che solo dopo il portone inizi l'accesso al campo; eppure il processo di avvicinamento all'organizzazione è avvenuto attraverso le calli veneziane

che sono ricche di stimoli sensoriali di varia natura. Niente macchine o camion, magari qualche motore di barca, per il resto un gran rumore di calpestio di scarpe, di passi e voci che si rincorrono infinite tra le calli e nei canali con l'eco di quella cadenza veneta che dà alla città il sapore di un luogo tutto teatrale. Ci siamo progressivamente socializzati, calle dopo calle, a questa scena teatrale settecentesca e integrati in essa come gruppo. Come fossimo degli attori con l'ansia del debutto che si apprestano ad entrare in scena a teatro (Mangham e Overington, 1987),– nel nostro caso la scena è rappresentata dalla fondazione d'arte Querini Stampalia –tensione che si risolve, per dirla con Becker²⁶, semplicemente iniziando la ricerca, entrando in scena!

Questa sensazione si è riproposta ogni volta che abbiamo percorso le calli veneziane per gli accessi successivi e pianificati nel corso dei mesi. Ogni volta la stessa scena e la stessa inquietudine dell'incontro, ma allo stesso tempo sempre nuova e sempre sensorialmente sorprendente. Tutto lasciava intendere ogni volta che Venezia offriva quel “plus” di estetica che avrebbe sospinto il gruppo di ricerca a far emergere le proprie passioni e pulsioni legate ai diversi mondi artistici che la Fondazione frequenta con le sue diverse attività: dallo sfruttamento del patrimonio librario fino alle installazioni di arte contemporanea, tutto sembrava perfettamente integrarsi di fronte ai nostri sensi desiderosi di esplorare e di conoscere questa realtà. La ‘passione’ per la conoscenza e il desiderio di una sua ‘migliore’ fruibilità da parte degli studiosi è all'origine stessa della Fondazione che ha preso avvio da un atto di generosità, di regalo alla città, compiuto dal conte Giovanni, l'ultimo erede della famiglia Querini Stampalia:

²⁶ Becker – seminario organizzato nell'ambito delle attività cofinanziate dal MIUR a cura del coordinamento nazionale e tenutosi in data 15 ottobre 2004 presso l'Università di Roma tre, Facoltà di Scienze dell'educazione.

...dopo la mia morte, la mia Biblioteca, Galleria, Medagliere, Oggetti d'Arte posti nel mio palazzo a San Zaccaria diverranno d'uso pubblico. Verrà unito agli stessi un gabinetto di lettura nel primo piano del mio palazzo nelle stanze da me abitate. -Il Gabinetto di lettura e la Biblioteca rimarranno aperti nei giorni, ed ore che i Curatori determineranno, ma costantemente in tutti quei giorni, ed ore in cui le Biblioteche pubbliche sono chiuse e la sera specialmente per comodo degli studiosi, che saranno collocati non nella Biblioteca, ma in una sala vicina, bella, comoda, con stufe e tappeti per l'inverno. Vi saranno camere per adunanze serali di dotti e scienziati, sia nazionali che forestieri... Una terza parte almeno della mia rendita annua verrà impiegata in questa gratuita Istituzione del Gabinetto di lettura, ed adunanze serali di dotti e amici del sapere, che manca ora in questa Città e che credo atta a promuovere il culto dei buoni studi, e delle utili discipline, scopo principale della fondazione Querini²⁷

8.4

Terza fase: l'estetica dell'immersione & immersione nell'estetica organizzativa

Entrando alla Querini Stampalia, fu chiara la percezione di entrare in uno dei 'cuori' che appartengono inevitabilmente alla storia veneziana. Percezione sensoriale, ma sensibilizzata dall'aspettativa e ancorata ad elementi noti e rassicuranti dal punto di vista dei riti dell'ingresso: il ponte sul canale che porta all'ingresso, l'odore dell'acqua, la reazione ai colori del palazzo, alla luce e alla disposizione degli spazi interni, la stretta di mano con la direttrice, lo scambio di battute durante i convenevoli, il raggiungimento di una sala riunioni con opere d'arte classiche sorprendentemente accanto ad altre contemporanee alle pareti, il sapore

²⁷ Dal testamento del conte Giovanni Querini Stampalia del fu Alvise, fatto in Venezia nel giorno 11 dicembre 1868 e pubblicato il giorno della morte del testatore il 25 maggio 1869.

acerbo del caffè offerto al tavolo riunioni, il suono dei gondolieri che accompagnano i turisti. Sensibilizzazioni estetiche che hanno coinvolto i componenti del gruppo con accenti diversi e fuochi differenti.

NOTE DI CAMPO 8.2

Ingresso empatia estetica

Anna: Campo lungo, [la facciata della] Fondazione Querini, [teli] quadri arancio distesi, palazzo grigio, piatto, ponticello, entriamo, ci presentiamo. Attesa ingresso tre minuti, sotto, bianco, poi ci chiamano, saliamo, bianco, stretto, segreteria accoglie, non c'è posto siamo in cinque, subito in stanza riunioni, piccola, ricavata, tutto tavolo, tutto sedie, quattro a parete, luce a palla, due, condizionatore, senza finestre. Direttrice sorride "volete un caffè", "la mia segretaria è un generale dei carabinieri [non si può]", mani alzate, "me ne faccio tanti di nascosto". Noi tutti a destra in fila, io, Enrico, Alberto, lei accanto a me capotavola, sguardo

Alberto: Ecco il momento dell'incontro. Dopo il buio dell'attesa, dopo gli sguardi sui piedi che calpestano gli ultimi metri, i sorrisi d'ordinanza misti allo stupore per l'arrivo di soggetti non bene identificati. Siamo riconosciuti, attesi e catalogati come ospiti con relativo pass.

Un senso complessivo di piccolo e di intenso, di un caffè del mattino offerto di cui temo il sapore da macchinetta domestica con le cialde.

Le parole escono accompagnate da gesti che tradiscono forse l'incertezza del momento e del bisogno di assicurazione che percepisco dalla direttrice e di riflesso da noi stessi. Piano piano l'emozione si assesta e c'è riconoscimento reciproco.

Non riesco a spiegare bene cosa siamo venuti a fare ma anche cerco di non rendere troppo

Enrico: Accoglienza da parte della direttrice. La segretaria porta il caffè ad Alberto. La direttrice la indica come "il carabiniere" e come una che controlla (non più di due caffè al giorno). Siamo nella sala riunioni. Piccola, quasi claustrofobia, poco spazio per passare attorno al tavolo, di legno chiaro dozzinale, anche le sedie sono "povere" ma almeno comode. Lo scaffale è anche quello di poco prezzo. Alle pareti, invece una grande tela colorata, occupa quasi tutta la parete corta opposta alla porta d'ingresso. Sui due lati due tele piccole, tette, scure. Non capisco molto l'accostamento all'altra tela né al resto della stanza. La tela grande è troppo grande, cacofonica, distraente.

*frontale a sé,
articolazione
simmetrica, risata epica
a scatto.*

*esplicito l'interesse che
abbiamo. Percepisco il
desiderio di proteggersi
da noi e da loro stessi
come organizzazione
molto informale.*

Le diverse sensibilità estetiche riportate nei frammenti (Note di campo 8.2) evidenziano che lo smarrimento, pur previsto e affrontato attraverso una lunga preparazione, dipendeva significativamente dalle singole e diverse rappresentazioni del lavoro da svolgere e della relazione da costruire con l'organizzazione. La Fondazione ora si mostra a noi ricercatori/visitatori con il suo volto ufficiale:

- il portone di ingresso con i loghi delle varie organizzazioni presenti nella Fondazione – sono più di una, quindi;
- l'indicazione della dislocazione dei vari servizi offerti e, in particolare, del suo 'essere' fondazione d'arte attraverso il *layout*;
- il disegno degli spazi e le contaminazioni con diverse culture estetiche che questi testimoniano.

Fin da subito ci viene offerta la possibilità di accedere ai locali della direzione, dove speriamo che il nostro 'smarrimento' termini la sua corsa. Se i percorsi di ingresso nelle organizzazioni rappresentano lo spazio simbolico che maggiormente le caratterizza, la Querini Stampalia offre un'immagine di sé molto moderna e asciutta, ricordando alcuni stili del Nord Europa, in cui prevale il bianco con le indicazioni in nero.

Dopo una breve anticamera, veniamo introdotti nella sala riunioni. Lì il nostro smarrimento dovette misurarsi con quello dell'organizzazione ospitante, perché ci si sentiva studiati e verificati, anche esteticamente.

NOTE DI CAMPO 8.3

Primo feedback post accesso

***Anna:** Rabitti (Direttore): “Questo momento di crisi di passaggio di direzione, da [una] personalità forte eminente di tipo civile [presente] in città, si è passati ad una personalità [...] con diverse esperienze tecniche [...] (sguardo frontale basso verso il vuoto) e mi ha portato a lavorare in direzione difficile e ambiziosa ma che mantengo, quella di fare in modo che la fondazione sia restituita al lavoro e identità di ciascuno (braccia alzate, mani che si muovono), [impresa] non facile, impone un cambio di prospettiva, personale che si è trovato inconsapevolmente privo di riferimento, orfano, crisi di crescita (mani sul tavolo, aperte), [un] trapasso difficile.”*

***Enrico:** Mentre Alberto parla, Chiara Rabitti sembra perplessa. Alberto è cerimonioso. Chiede che ci aiutino a trovare/farci sapere quali fenomeni sono per loro interessanti da indagare. Chiede poi che ci indichino dei limiti su quali spazi ci sono preclusi, dove e quando si possa fotografare o filmare. Dice più volte di non voler arrecare disturbo. Mi sembra troppo sulla difensiva. La direttrice dice di essere incuriosita dal nostro interesse per le “cose belle”. Spiega che questo è consono con un aspetto caratterizzante della Fondazione. Per mandato del fondatore la Querini Stampalia deve fare le cose che gli altri non fanno.*

8.5

Quarta fase: organizzare l'analisi estetica

In ogni apertura di un campo sembra esserci dunque una sorta di lettura iniziale che orienterà l'analisi successiva che orienterà a sua volta le osservazioni successive.

Durante il primo incontro la direttrice evoca e richiama gli aspetti salienti della sua linea dirigenziale e la racconta indicando le scelte compiute al momento della sua recente investitura. La discontinuità con il passato che ha voluto imprimere alla fondazione si scontra con gli effetti delle precedenti

dirigenza che continua a produrre effetti sul presente soprattutto in ordine alla cultura organizzativa che era precedente al suo insediamento.

Ma ancora una volta le retoriche, o se si vuole le estetiche della narrazione, influenzano in modo diverso i ricercatori che poi cercano di trovare conferma rispetto a queste sensazioni attraverso l'osservazione diretta. In tal senso le letture e le rappresentazioni della direzione si mescolano con le sensazioni derivanti dalla partecipazione diretta ai luoghi presso i quali si svolge l'osservazione di tipo etnografico. Questo incontro tra sensazioni dei ricercatori e descrizioni verbali comincia a guidare il processo di analisi che come conviene in questi casi inizia a dispiegarsi fin da subito nei processi di sensibilizzazione da parte dei ricercatori e di selezione degli stessi accanto a quelli di chi scrive.

NOTE DI CAMPO 8.4

L'intensità del primo giorno

Anna: *ah ma che sorpresa! Dopo la visita del mattino quando mi avete detto che dovevo andare in biblioteca pensavo sarebbe stata una cosa noiosissima! E invece no! Ci sono persone splendide che mi hanno detto un sacco di cose bellissime su come la biblioteca si è sviluppata in questi anni. Ma delle persone bellissime e gentili che mi hanno dato uno spaccato unico sulla Querini. Sapete quante storie personali si intrecciano con quelle della fondazione e come poi si siano aperti con me rivelandomi anche passaggi molto delicati dei destini personali. Mi hanno promesso ed ho*

Paolo: *beh io ho fatto il turista, ho visitato la fondazione, e però, pur avendo visto una apprensione notevole da parte del personale al mio girovagare per le sale, non mi sono trovato a mio agio. Mentre visitavo i vari ambienti, mi chiedevo ma che strana impostazione organizzativa. Appena arrivato dopo un po' mi hanno chiesto di parlare con i responsabili della rete informatica interna e francamente dopo un po' che ci parlavo mi rendevo conto che non era molto interessante perché mi aspettavo di parlare con il*

Enrico: *Questa non è una organizzazione, in realtà sono cinque organizzazioni diverse che si sommano una con l'altra. E' evidente il conflitto tra la cultura del Presidente, maschio, che ha alle pareti una serie di quadri del 700 riguardanti vedute di Venezia, quadri del Canaletto e tutta la stanza è arredata con mobili e sedie "pesanti" dell'epoca, e la cultura della struttura rappresentata dalla direttrice. Lui non*

ricevuto documenti che erano riservati ed interni proprio perché si sono fidati di me e anche perché in realtà sono documenti che rischiano di finire in un cassetto (doc. sui loghi della fondazione e sulle politiche comunicative) responsabile del web della fondazione da cui avrei potuto ottenere informazioni preziose sulla comunicazione organizzativa ma ho subito capito che non era così. potrebbe avere questi [quadri di arte contemporanea] quadri appesi alle pareti poiché andrebbero conservati in modo diverso.

Anna rimanda con questa nota alla perplessità di dover osservare degli uffici di biblioteca che si immaginava non sarebbero stati interessanti e che invece si caratterizzano per essere un “alveare” particolarmente laborioso ed interessante. Come pure sono interessanti, in quegli uffici, le trame di vita personale che si intersecano con quelle organizzative. Ad esse si sommano le sensazioni dei dipendenti di essere osservati speciali per il fatto che la direttrice proveniva da quegli uffici prima di essere incaricata direttore della fondazione. Aspetto che, se da un lato, lascia immaginare una maggiore semplicità comunicativa, di fatto lascia gli uffici della biblioteca in posizione separata rispetto alla direzione e comunque senza mutare le risorse a disposizione e il livello di considerazione di quel settore. In modo analogo ogni ricercatore scopre la ‘deriva’ che i vari settori sviluppano al fine di affrontare al meglio la difficile relazione tra passato e presente. Agli occhi di Enrico appare evidente il riferimento ad una complessità organizzativa che non può essere sottaciuta: la Fondazione Querini Stampalia ha al suo interno più organizzazioni che concorrono al raggiungimento dei suoi obiettivi storici.

NOTE DI CAMPO 8.5

Il bello dentro e fuori l’organizzazione

Enrico: *“[La direttrice] noi crediamo che la bellezza non abbia a che fare con le sole bellezze delle opere in esposizione ma con le qualità dell’ambiente, l’aria che si respira. Questo vale per il pubblico ma soprattutto per chi ci lavora. Ma riuscirete a cogliere le emozioni e le passioni? Si vedono dall’esterno?”*

Alberto: *la fondazione ha molte facce e mi comunica sensazioni molteplici. Adesso che siamo liberi di girovagare conosciamo meglio il “dentro” e l’articolazione anche strutturale degli uffici con tutti gli annessi e gli spazi “rifugio” che i dipendenti si sono ritagliati quasi a fronteggiare “l’insostenibile leggerezza dell’arte” (...) un divano di recupero, una stanzina arrangiata a cucina, il terrazzino per i fumatori, i pavimenti patchwork, le mille porte, il cantiere in casa, gli uffici mal disposti e la percezione di essere in un ambiente movimentista quando si staziona in zona amministrazione... Quanti frammenti di vita quotidiana devono allinearsi per far funzionare la fondazione? E quanti di questi parlano il linguaggio dell’arte*

L’analisi estetica delle organizzazioni apre alla conoscenza tacita di chi opera in quell’organizzazione, per capire quanto il tacito operi nel quotidiano e, in questo caso, come il tacito sia frutto di esperienze sensoriali ed esperienze affettivo-emoive sempre profonde e articolate negli operatori coinvolti:

- direttrice, collaboratori e ricercatori nel loro incontrarsi continuano ad usare evocazioni e rappresentazioni figurate della realtà, e al tempo stesso sono immersi continuamente nel materiale artistico che naturalmente interagisce con i loro interessi;
- allo stesso tempo però emerge il vissuto di esperienze e relazioni quotidiane che apparentemente legano gli operatori alla fondazione per il fatto di condividere pratiche lavorative che hanno poco di artistico;
- l’articolazione degli uffici abbastanza complessa suona disorganica per la diversa identità dei vari servizi operativi e per l’aria semi-ufficiale in cui è stata ricavata una zona per il consumo dei pasti.

L'analisi organizzativa passa allora per un duplice obiettivo di conoscenza: cos'è la Fondazione Querini Stampalia nella presentazione degli attori che la producono e cos'è la stessa organizzazione nello sguardo estetico dei ricercatori che la studiano.

NOTE DI CAMPO 8.6

Il resounding wall

Resounding wall. *L'accoglienza è eccezionale e dimostra una cultura dell'accoglienza dell'organizzazione stessa. Attenzione al tema estetico che rende esplicita una differenza che non è quella di una macelleria o di un'altra attività [...]. Non parlerà a tutti nello stesso modo, ma ciascuno potrà cimentarsi negli aspetti da cui più si sente attratto.*

Che la Querini Stampalia non fosse una macelleria come ci ricordava il lavoro di *resounding wall* sembra una evidenza addirittura banale. E tuttavia per noi ricercatori, seppur interessati alle estetiche organizzative, non era immediato accettare che vi fossero 'diverse' estetiche su cui erano attivi gli uffici e non era direttamente comprensibile la loro diversa 'cittadinanza' all'interno della fondazione.

8.6

Quinta fase: la Querini e i frammenti di estetica organizzativa selezionati

Guardiamo brevemente come il mutamento identitario della fondazione d'arte Querini Stampalia – un'organizzazione dotata di circa venti operatori

e che può contare su un ulteriore insieme variabile ma ampio di collaboratori che ne curano aspetti significativi, come la gestione amministrativa o l'allestimento di opere d'arte contemporanee – sia l'aspetto centrale della sua vita organizzativa e come questo richiami continuamente a estetiche organizzative che si sono sedimentate una sull'altra a cominciare dall'estetica settecentesca del palazzo veneziano di proprietà della famiglia Querini. I dialoghi che ho potuto intraprendere personalmente con la direttrice mettono in risalto la complessità delle estetiche di cui bisogna essere competenti per dirigere una fondazione d'arte così fortemente connessa al tessuto sociale locale della città.

NOTE DI CAMPO 8.7

Dirigere una fondazione d'arte a Venezia

<p>Direttore (estratto 1): <i>alcuni anni fa dopo diversi anni di precariato da parte di diversi collaboratori, il nuovo presidente ha deciso di passare all'assunzione delle persone e così in un colpo solo abbiamo aumentato di molto la struttura dei dipendenti stabili. È stato un duro colpo per le finanze della fondazione che ha passato un anno tiratissimo fino alla cessione in affitto di un bosco al comune di Venezia per poter finanziare le nuove assunzioni. Per questo abbiamo chiamato le nuove collaboratrici 'le donne del bosco'.</i></p>
<p>Direttore (estratto 2): <i>in questo ruolo ho scoperto di dovermi occupare di molte altre cose rispetto a quanto mi immaginavo servisse fare per le attività della fondazione. In particolare ho dovuto fare i conti con la gestione del consiglio e dei rapporti con le proprietà della fondazione nonché con gli enti collegati. Questo porta a delle cose davvero complesse. Ad esempio qualche tempo fa si è incendiato il tetto di una casa che abbiamo a Venezia e abbiamo dovuto trovare alloggio temporaneo per due anziane inquiline. Il primo giorno dopo l'incendio mi sono personalmente recata nel nuovo alloggio e ho portato un mazzo di fiori per far capire che ci eravamo presi cura della loro difficoltà...</i></p>
<p>Direttore (estratto 3): <i>abbiamo da poco completato una mostra per noi molto importante con un'artista come Kiki Smith in occasione della Biennale. Lei ha pensato ad alcuni lavori che stavano dentro le stanze e ad una decorazione d'insieme che stava sulle pareti e che adesso, finita la</i></p>

	<p><i>mostra dovremo rimbiancare. Lei ha prodotto queste opere dopo qualche mese che stava qui a Venezia con noi e ha potuto muoversi dentro e fuori la fondazione per comprendere meglio l'opera che si apprestava a compiere.</i></p>
	<p>Direttore: programma esecutivo di maggio 2006 (titoli)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercoledì 3 - Bibliomat: incontri per l'orientamento dei lettori; - Venerdì 5 - Quattro divagazioni sul tempo: invito al contemporaneo – XV edizione; - Venerdì-Domenica - Caffetteria Barbarico – Da Palermo a Venezia: incontri gastronomici a tema; - Martedì 9 - Alain Grosrichard: Les lumière et l'Islam: Conferenza; - Mercoledì 10 - Corso di Informatica – Modulo 7: Uso di Internet: apertura iscrizioni; - Giovedì 11 – Omaggio di poesia, La casa di carta: incontro; - Venerdì 12 - Quattro divagazioni sul tempo: invito al contemporaneo – XV edizione; - Domenica 14 – Alla corte di Mario Botta: laboratorio didattico; - Mercoledì 17 – Corso di informatica on line. Progetto E-lios: Apertura iscrizioni; - Giovedì 18 – Museums and young people: Giornata internazionale dei musei; - Venerdì 19 – La guerra degli specchi tra Venezia e Francia: Rappresentazione teatrale; - Venerdì 19 - Quattro divagazioni sul tempo: invito al contemporaneo – XV edizione; - Sabato 20 – I miti di Durrenmatt: Inaugurazione della mostra; - Sabato 20 – Resi conto. Giuseppe Caccavale: inaugurazione mostra; - Lunedì 22 – La teoria in pratica. Dal manuale della qualità dei siti web culturali a Museo & Web: Seminario; - Venerdì 26 - Quattro divagazioni sul tempo: invito al contemporaneo – XV edizione; - Concerti: tutti i venerdì alle ore 17 e alle ore 20.30 Concertini a Palazzo; - Attività fuori sede: Visita all'isola di San Servolo centro culturale mondiale;

Questi quattro frammenti ci danno un piccolo spaccato della complessità gestionale ed estetica presente in un luogo particolare come la fondazione, simboleggiata dal fatto che il vecchio Palazzo della famiglia Querini-Stampalia è (a) divenuto da subito biblioteca dall'atmosfera davvero unica con mobili del 1700-1800; (b) ha al suo interno una mostra dei beni della famiglia e (c) ha avuto progressive contaminazioni con l'arte contemporanea divenendo sede di esposizione della veneziana Biennale di Arte Contemporanea (vedi, ad esempio, il programma di maggio 2006 nella Nota di campo 8.7).

8.7

Sesta fase: comporre e narrare il puzzle

Il lavoro di *resounding wall* dopo le prime discese sul campo presso la fondazione ha definitivamente permesso una riflessione che metteva al centro del lavoro dei ricercatori la fondazione come un'organizzazione di estetiche le cui rappresentazioni in uso danno forma e senso alla pratica sociale degli operatori costituendone una sorta di cultura estetica dai molti risvolti e che fatica a trovare una sintesi unica nella cultura organizzativa. Lo si vede bene rappresentato nei diversi stili di direzione che si sono avvicendati negli ultimi decenni. Chi dirige, infatti, – nota Strati (1999: 42) – è in realtà apportatore di un proprio senso estetico all'organizzazione e, nella Querini Stampalia, ogni direttore lo ha fatto al riguardo sia della storia della famiglia, che della visione del futuro dell'organizzazione. Da un modello carismatico che riusciva a far evocare un ruolo pionieristico ed eroico ai propri funzionari, in cui era impossibile pianificare le cose ma in cui era fondamentale sposare la visione del capo e le sue scelte estetiche, si passa ad una direzione più burocratica che tenta di chiarire il peso dei ruoli, delle competenze e delle responsabilità centrato sull'estetica della conoscenza, nel senso che *riproduce la biblioteca come sistema di interpretazione dell'organizzazione*. La nuova direzione proietta la sensibilità estetica di funzionario di una biblioteca evocativamente affascinante, qual è la Querini, sull'intera organizzazione e ne ricerca l'armonizzazione – invece che la rottura – con le scelte estetiche della passata direzione. Queste ultime erano ispirate ai processi di contaminazione del fascino estetico della tradizione e della storia familiare settecentesca con quello dei nuovi linguaggi artistici dell'arte contemporanea, a cominciare dagli stili dell'architettura contemporanea di

Scarpa prima, che ha ristrutturato alcuni ambienti della fondazione negli anni '60 e di Mario Botta che ha successivamente curato la sistemazioni di altre parti dello storico palazzo della famiglia Querini, sede della fondazione. È successivamente a questa fase che la fondazione ha avviato la sua ricerca estetica iniziando a collaborare per l'arte contemporanea con la Biennale di Venezia e a ospitare a sua volta autori con allestimenti specifici.

NOTE DI CAMPO 8.8

Ricevere sensazioni, restituire domande

***Resounding wall (3):** L'attività organizzativa della Querini mostra il tentativo della fondazione di compiere un salto significativo che richiama le teorizzazioni sulla fabbrica modulare. Da una struttura piccola e flessibile che si fondava su una profonda motivazione si sta passando ad una struttura più stabile, ma come se fossero più organizzazioni – cinque? – nella stessa organizzazione consapevoli di essere in un ambito magmatico che è l'arte. Hanno muri messi in piedi da Scarpa, pitture di Pistoletto...*

Molti aspetti che stanno dentro e fuori, ad esempio "le donne del bosco", "gli inquilini", "il testamento for fun", l'arte appesa sul muro, poi si rimbianca il muro e l'arte va via... perde quella sacralità del prodotto artistico, la riproduci ma poi si perde... il problema dell'umidità del posto dove la metto, ma se è la stanza del presidente...

Questo forse era lo stile della precedente direzione, mentre oggi questa specie di anonimato è quello che stupisce di più. La distanza che c'è tra lo stemma di famiglia e il logo della fondazione dimostra tutta questa distanza...

Il processo di decodifica dell'osservazione mostra i frammenti di organizzazione e le ibridazioni tra organizzazioni diverse che emergono dalle estetiche organizzative senza, però, volerli ricondurre ad un unico percorso interpretativo, bensì illustrandone la non linearità e sequenzialità. Ciò attraverso alcune routine di processo di cui il gruppo si era dotato e che chi scrive ha più volte richiamato: il debriefing, la lettura delle note, la

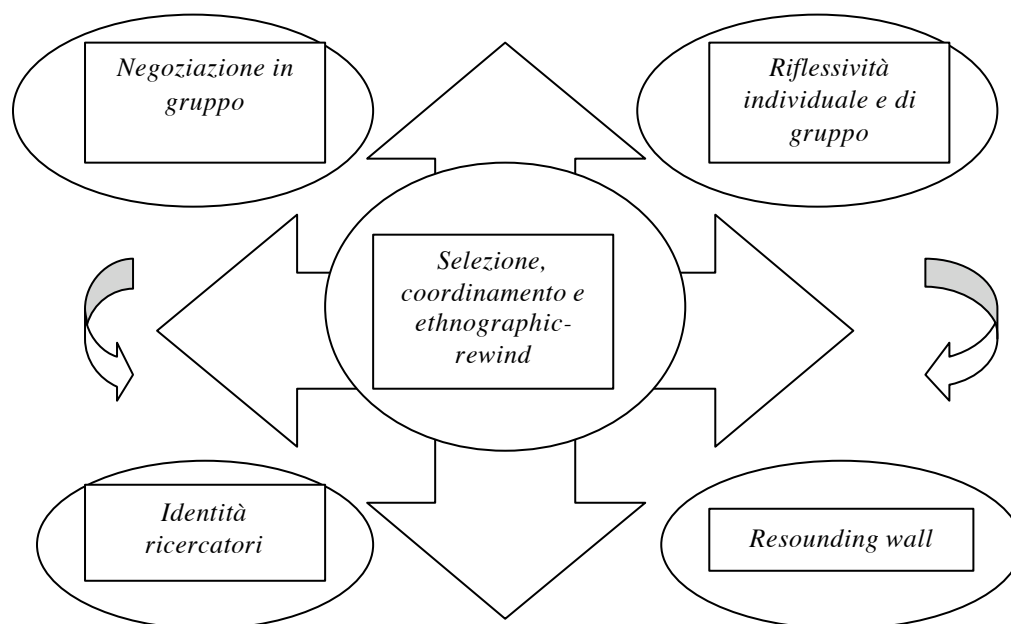
discussione di gruppo sul campo della ricerca, la discussione in gruppo e nelle occasioni di *resounding wall*, il tornare sul campo d'indagine accompagnato dalla lettura delle sensazioni estetiche annotate degli altri ricercatori, la negoziazione comune sulla scrittura del testo come testo aperto.

8.8

Settima fase: continuare l'immersione, ritornare al campo e rinnovare la sensibilizzazione estetica

L'estetica organizzativa riprende ed esplicita il tessuto sociale dell'organizzazione e allo stesso tempo si fa conoscere e interpretare dai ricercatori a partire dalle esperienze estetiche da cui provengono. Il lavoro di rielaborazione e di approfondimento dei materiali di campo è consistito esattamente nel dirimere queste complessità. Il percorso di conoscenza estetica è dunque sempre un percorso di apprendimento e di rianalisi delle estetiche da cui si proviene e che nel nostro caso sono ulteriormente mediate dalla negoziazione (a) tra i ricercatori, (b) dei ricercatori con il *resounding wall*, (c) con l'organizzazione studiata e (d) con questa mia rielaborazione finale.

FIGURA 8.1
Il processo di analisi



Nello schema rappresentato nella Figura 8.1 è possibile avere una mappa dei flussi di discussione così come sono in parte emersi dall'attività di ricerca. Come si vede è un processo tutto interno al gruppo, pur se molto lavoro è frutto proprio delle discussioni con gli operatori della Querini, delle loro sensibilità, entusiasmi e preoccupazioni, ma qui rappresentati come esito di un processo di raccolta e selezione della ricercatrice e dei ricercatori.

Il lavoro di coordinamento e di guida in questa fase è stato molto debole, proprio per lasciare che i mondi esplorati parlassero ai ricercatori e che i ricercatori li rielaborassero ai fini della ricerca. Vi è emerso che chi aveva una maggior esperienza del mondo dell'arte – Anna, che è attrice professionista – è riuscita con maggior efficacia a trovare una propria posizione identitaria in relazione a quanto veniva colto della Querini.

NOTE DI CAMPO 8.10

I livelli di analisi e le specificità dei ricercatori

Anna: *Quando Enrico ha detto: “mi hanno mandato nell’ufficetto” intendevo dire che è stata anche per me una scelta subita anche se dopo è stata la parte che mi è piaciuta di più e mi ha fatto piacere. Mi stupisce questa cosa che metti in relazione quello che conosci con quello che ti piace. Mi interessava l’alveare degli uffici costruiti per fare e non per la facciata.*

Paolo: *Dipende molto anche dai propri interessi. Io ad esempio sono stato al museo e nel visitarlo non percepivo che fosse il pezzo più importante dell’organizzazione e trovarmi lì in mezzo ai turisti, beh ecco l’intruso ero io. Quando sono entrato nel museo sono stato un po’ braccato e il fatto che mi hanno chiesto se dovevo fotografare con molta preoccupazione e nonostante le mie assicurazioni sono stato poi seguito al punto da mettermi a disagio anche perché il museo era poco attraente per i miei gusti. Se torniamo diamoci degli obiettivi altrimenti io di tornare in quel museo non ne ho proprio voglia.*

Enrico: *la nostra non è una etnografia... se non so cosa guardare non vedo niente... vorrei un filo rosso e non riesco a capire come fai a non averlo tu [Alberto]. Non voglio che tutti abbiamo un obiettivo, io lo voglio. Vorrei coordinarmi con gli altri- Quali note ti passiamo? Tutte o le selezioniamo? Ad esempio la carta stampata, la caffetteria, i quadri alle pareti. Ho bisogno di una cosa che mi strutturi lo sguardo.*

Questi tre frammenti evidenziano la dissonanza e la comunaltà della funzione esercitata dai ricercatori internamente alla fondazione. Il percorso analitico viene guidato con estrema precisione dalla propria attenzione: l’alveare degli uffici, l’apprensione al museo, quali note di campo mettere in comune, mostrano la complessità delle estetiche stimulate ed evocate che sono state in grado di catturare la sensorialità dei ricercatori. Non solo, ma è proprio il rischio di dissonanza e di diversa attivazione delle sensibilità dei

ricercatori che nella discussione fa emergere i processi di conoscenza della realtà organizzativa studiata. Nel frammento che segue il *resounding wall* esprime il senso di un processo di ricerca che si fa e cresce al crescere del confronto tra le sensibilità estetiche.

NOTE DI CAMPO 8.11

Il tema delle scelte per orientare gli sguardi

Resounding wall. Abbiamo ciascuno osservato e discusso assieme e affrontato assieme i conflitti, le perplessità... Guardate come sono emersi aspetti della Querini senza che parlassimo direttamente della Querini ma di come è avvenuto il processo di conoscenza. ... Io dopo una mattinata di discussione mi sento dentro la Querini ... cinque organizzazioni in una, il bookshop, ecc.... Tuttavia sarei dell'idea che le scelte e le decisioni [su come proseguire] si possano valutare nel modo più aperto possibile. Va bene sia l'idea del filo rosso proposta da Enrico e Paolo, ma anche la mia di non procedere escludendo volutamente parti dell'organizzazione e considerando questa fase come una esplorazione.

Proprio per la natura di questo processo, dopo le prime immersioni nell'organizzazione e le prime riflessioni sul processo, e di fronte al bisogno di chi scrive di far emergere con più chiarezza dentro di sé quanto stava accadendo al fine di comporre il *puzzle* nel modo più efficace possibile, si è deciso come gruppo che sarei dovuto ritornare presso la fondazione e provare io stesso a ripercorrere i diversi luoghi osservati dagli altri ricercatori lasciandomi guidare dalle loro note di campo compiendo così un *reloading etnografico*. Ciò mi permise di prendere una posizione rispetto a dialoghi come quello appena visto (Nota di campo 8.10) ed al lavoro riflessivo sull'andamento della ricerca svolto negli incontri di *resounding wall*. È in pratica il *conseguimento del proprio 'punto di consapevolezza'* rispetto a particolari *'punti di osservazione'* che vengono assunti dagli altri

componenti del gruppo di ricerca o dagli attori organizzativi. Ciò avviene con un'attività incrementale, attraverso le proprie pratiche estetiche, muovendo oltre le questioni note, facendo ri-emergere il dibattito teorico preparatorio per farlo diventare opportunità di conoscenza e di riformulazione dell'utilizzo classico degli strumenti delle metodologie qualitative come avviene nella prassi consolidata dei processi che muovo dall'immersione nei contesti organizzati (Cardano, 2003; Ricolfi, 1997).

8.9

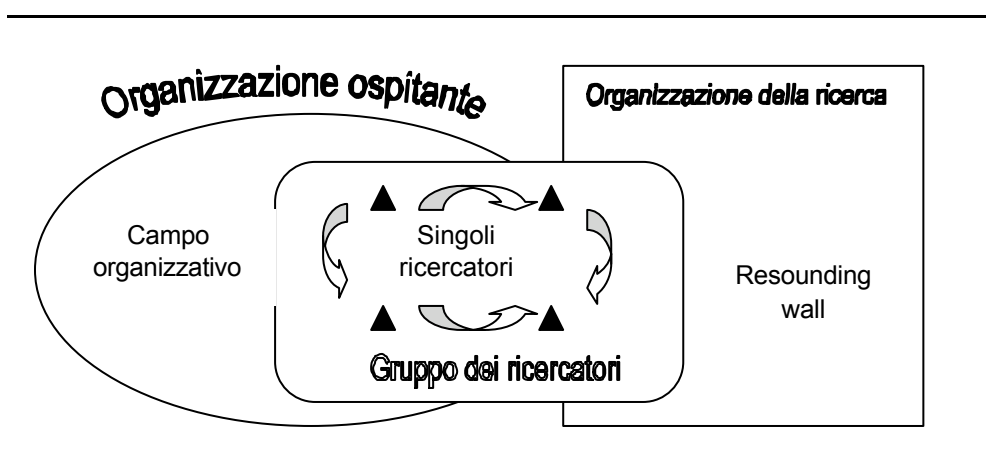
Conclusioni: estetica di un percorso

L'analisi estetica di gruppo rende esplicita la 'non neutralità' dell'oggetto di studio organizzativo e il continuo bisogno di negoziazione tra i ricercatori delle rappresentazioni organizzative mediate dalla loro sensibilità estetica e artistica, oltre che dalla loro capacità analitica. Lavorare in gruppo mette in relazione le diverse sensibilità dei ricercatori attraverso continue 'manutenzioni' e 'riallineamenti':

- sia nei confronti dell'organizzazione ospitante che si trova di fronte un soggetto con identità multiple;
- sia all'interno del gruppo dei ricercatori, continuamente assorbiti da tensioni attrattive e repulsioni di natura estetica per testimoniare la propria componente identitaria, fondata sulle attivazioni estetiche colte da ciascuno, ai fini dell'analisi organizzativa da realizzare; una sorta di arena in cui sorge una 'nuova organizzazione' – il gruppo di ricerca – nata per conoscere le estetiche organizzative e che obbliga a continue negoziazioni e riletture anche riflessive del processo del conoscere.

Tutto ciò è stato messo in luce *osservando da vicino le attivazioni estetiche* messe a fuoco dai ricercatori e dalla ricercatrice e artista nelle pratiche di ricerca dell'analisi empirica condotta presso la Fondazione Querini-Stampalia di Venezia. È attraverso tali attivazioni che si è stabilito il contatto con l'organizzazione e sono state esse a guidare sia la comprensione organizzativa individuale, che la sua negoziazione nel gruppo di ricerca. Così l'arte 'ritinteggiata', la disputa sul logo, le "donne del bosco", il "bello" citato nello statuto e il "bello" di chi lavora dentro la fondazione, parlano delle estetiche organizzative della Fondazione Querini-Stampalia per mezzo della coralità delle voci di ricercatori e ricercatrice, oltre che di quelle fondamentali degli attori organizzativi (Fig. 8.2).

FIGURA 8.2 Complessità delle negoziazioni nell'analisi estetica di gruppo nelle organizzazioni



Il primo risultato dell'indagine condotta è che *per esplorare le estetiche organizzative occorre innovare gli strumenti metodologici della ricerca qualitativa*. Gli strumenti vanno continuamente esplorati, sperimentati, modulati e 'accordati' per abbandonare progressivamente le direzioni 'mentalistiche' e dirigersi invece verso una loro trasformazione tale da legittimare – teoricamente e nelle pratiche sociali della ricerca qualitativa – la non linearità, la sorpresa 'sensoriale', l'individuazione degli attivatori estetici da parte di ricercatrici e ricercatori. Inoltre, devono poter *prevedere e valorizzare la collegialità della loro interpretazione* come processo autoriflessivo "circa i flussi esperienziali estetico-emotivi vissuti e di comunicazione della conoscenza organizzativa acquisita" (Strati 2007, 97). Per queste ragioni in questo capitolo è stato 'rivisitato' il modo canonico di realizzare le osservazioni etnografiche, attraverso:

- il lavoro di preparazione e progettazione;
- il lavoro di campo;
- il *debriefing*, il *resounding wall* e il *reloading* etnografico.

Quando, come in questa ricerca, i ricercatori mettono in campo sé stessi assumendo il proprio *ri-conoscere* l'estetica organizzativa come riferimento né accessorio né equivoco, si ha una conoscenza organizzativa che mostra una serie di paradossi per il modo con cui vi si raccontano e descrivono i fenomeni organizzativi. La narrazione qui sperimentata è contrassegnata dal passaggio continuo tra piani, interlocutori, resoconti e dialoghi, lasciando una lettura aperta e poliedrica dei significati particolari attribuiti. Ciò porta ad un *rinnovamento anche nella scrittura e nella rappresentazione degli esiti della ricerca*, che dovrebbe 'far sentire' al lettore le diverse sensibilità messe in campo dai ricercatori unitamente alle riflessioni di ordine analitico. Servono, allora, degli artefatti narrativi più flessibili, in grado di raccontare

in modo aperto ciò che è stato ri-conosciuto attraverso le estetiche organizzative. Questa nuova frontiera della conoscenza organizzativa necessita dunque di una duplice riformulazione delle modalità abituali con cui si affronta lo studio etnografico delle organizzazioni:

- da un lato è importante assumere un *impegno di reciprocità da parte dei ricercatori* affinché il processo di ricerca sia condiviso e riflessivo mentre, allo stesso tempo, il lavoro di ricerca sarà tanto più ricco quanto più l'osservazione e l'incontro con la realtà studiata entra in dialogo con le sensibilità e le passioni dei ricercatori coinvolti. Ecco allora che la composizione interna si presta ad una *adeguata eterogeneità dei componenti* rispetto alle storie di ricerca individuale e alle diverse passioni per la conoscenza artistica. Un buon modo per accompagnare questo processo è avere uno *spazio di confronto con un/a ricercatore/trice 'altrola' dal gruppo* con cui evocare sensazioni e dinamiche osservative adottate per 'far sentire' cosa 'è successo' nell'organizzazione affinché lui o lei possano 'rimandare un'eco da rielaborare' circa i materiali raccolti e le dinamiche emerse;
- in secondo luogo, è importante offrire una reale apertura dei processi di ricerca sperimentati, come qui abbiamo cercato di fare, affinché prima delle conclusioni analitiche siano percepiti anche gli sguardi estetici assunti sull'organizzazione. Così il weberiano assunto del consentire ad altri ricercatori di ri-percorrere i passi della ricerca può essere qui tradotto nei termini di *illustrazione del percorso di valorizzazione delle sensibilizzazioni estetiche ri-trovate sul campo che anche altre équipes, quindi, possono provare il gusto di esplorare*. A questo proposito si possono usare le note di campo prodotte dai vari ricercatori al fine di lasciarsi guidare nello sviluppo percezioni che saranno inevitabilmente arricchite dalla nuova

presenza e dalla nuova esperienza di contatto con la realtà organizzativa. Per questo l'analisi deve lasciarsi permeare da frammenti non omogenei, seppure 'scelti' tra gli altri, di note, discorsi, foto, video, trascrizioni e documenti *in grado di riattivare un processo evocativo* che, senza dover essere esaustivo, può parlare al lettore con gradi di sensibilità che superano la concettualizzazione classica lasciando al lettore il compito di arricchire anche con il suo punto di vista quanto è stato conosciuto dell'organizzazione.

Uno sguardo alla letteratura

▪ ***Estetica, arte e studi organizzativi, di Enrico Maria Piras***

Per 'estetica organizzativa' si intende un filone di studi che nasce (convenzionalmente) intorno alla metà degli anni '80 all'interno del dibattito internazionale sullo studio delle organizzazioni. Ad uno sguardo, ravvicinato l'estetica organizzativa non appare come un discorso unitario ma piuttosto un 'ombrello concettuale', o una federazione di dibattiti, tra i quali lo studio delle istituzioni artistiche, il contributo dell'arte al management, l'attività gestionale come arte, l'attenzione alla dimensione estetica della vita organizzativa, solo per considerarne alcuni. Qui non si darà spazio a tutte le tradizioni di questa corrente di studi ma si presenteranno alcuni contributi che hanno influito maggiormente sulle pratiche di ricerca, in linea con l'intento metodologico del volume.

La frammentazione del campo di studi deriva, a monte, da una non univoca definizione di cosa sia l'estetica nel discorso filosofico. Si tratta probabilmente di uno dei rami della filosofia più complessi, il cui statuto è oggetto di dibattito fino dalla sua fondazione nel diciottesimo secolo (vedi introduzione). A seconda degli autori e delle autrici e del periodo storico l'estetica è stata considerata come scienza della conoscenza sensibile, arte del ragionare per metafore, filosofia dell'arte o riflessione critica sulla filosofia tutta (D'Angelo *et al.*, 2002). A partire dalle diverse accezioni, si sono sviluppati diversi modi di intendere l'estetica organizzativa per quanto si tratti di dibattiti che si sovrappongono di sovente e sono in continuo dialogo tra loro, come accade nel contiguo ambito filosofico.

In breve è possibile affermare che sono principalmente quattro i contributi innovativi generati dall'incontro tra estetica, teorie dell'organizzazione e *management studies*:

1. la pratica e gli artefatti artistici considerati come rimandi alla vita organizzativa;
2. la ridefinizione epistemologica dell'oggetto di studio organizzativo;
3. un nuovo repertorio di concetti e sensibilità per lo studio organizzativo;
4. l'adozione di pratiche di tipo artistico (in senso lato) quali strumenti euristici di conoscenza organizzativa e, più in generale, delle scienze sociali.

9.1

L'arte come ispirazione

Alcuni lavori hanno contribuito a rendere più permeabili i confini tra lo studio dell'arte e l'analisi organizzativa lavorando sui continui richiami e stimoli che l'arte è in grado di generare, dando l'opportunità di un costante raffronto tra due mondi sociali tradizionalmente distinti, più che fornire *strumenti di metodo* nella stretta accezione in uso nell'ambito accademico.

Tra i contributi più interessanti si segnala l'opera di Pierre Guillet de Monthoux che considera la produzione artistica alla stregua di un processo organizzativo che, pur con i tratti di peculiarità che gli appartengono, potrebbe essere preso ad esempio dalle organizzazioni. In particolare concentra il suo lavoro sulle *Art firms* (Guillet de Monthoux, 2004), imprese che producono arte, sostenendo che le modalità di gestione di queste potrebbero essere fruttuosamente applicate da manager tradizionali che operano in altri ambiti.

In altri casi è l'oggetto artistico in sé ad ispirare la ricerca sull'organizzazione. Ad esempio Ian King (2003), seguendo la suggestione derivante da alcune similitudini grafiche tra alcuni dipinti di Piet Mondrian e la classica rappresentazione dell'organigramma, mostra come entrambi siano stati generati nello stesso periodo storico e nella medesima temperie culturale, partendo di qui per un insolito sguardo al tema della struttura organizzativa.

9.2

L'estetica come epistemologia: materialità, sensorialità ed empatia

Per quanto l'estetica organizzativa possa essere considerata quale effetto della confluenza di differenti sensibilità e temi di ricerca non si può ignorare il ruolo aggregante storicamente svolto dallo SCOS (Standing Conference on Organizational Symbolism), il ramo europeo del simbolismo organizzativo. Ai simbolisti si riconosce d'aver riportato al centro del dibattito il ruolo della materialità della vita organizzativa, persosi nella teoria manageriale all'indomani degli studi condotti da Mayo e la sua équipe a Hawthorne (Baldry *et al.*, 1998). Sulla rivista dello SCOS, *Dragon*, si ha la pubblicazione del primo numero monografico dedicato ad "Arte e Management" (Benghozi, 1987). Di qui in poi l'estetica organizzativa procederà in maniera autonoma rispetto al simbolismo, per quanto i rapporti tra le due correnti di studio continueranno ad intrecciarsi sia per contiguità tematiche sia perché le due comunità accademiche sono abitate spesso dalle stesse persone. In precedenza, secondo la felice immagine proposta da Antonio Strati (1999: 3), la teoria organizzativa mostrava la singolare tendenza a considerare l'organizzazione come uno spazio abitato da menti quasi che il corpo venisse smesso all'ingresso e nuovamente indossato

all'uscita. La rinnovata rilevanza attribuita alla dimensione fisica dell'organizzare e delle sue pratiche spinse ricercatori e ricercatrici sul simbolismo organizzativo verso importanti riflessioni sulle conseguenze metodologiche.

Per Olof Berg (1987), ad esempio, propone di considerare le organizzazioni quali spazi ricolmi di artefatti materiali ai quali guardare come se si trattasse di reperti archeologici, vestigia fisiche di culture da indagare, riflessi di conoscenze cumulate e più in generale come incarnazioni di credenze, valori, sentimenti e funzioni (ibid: 25). In questo spazio il ricercatore-archeologo si muove tra gli oggetti con lo scopo di ricostruire la cultura dell'organizzazione. Viene quindi prospettata la crucialità per chi svolge la ricerca empirica nell'organizzazione di utilizzare le proprie facoltà sensoriali, strumenti divenuti indispensabili per la conoscenza. Pasquale Gagliardi (1996) propone al ricercatore di lasciarsi andare, nella prima fase, ad una *passiva intuizione* di ispirazione kantiana. L'immersione nel contesto percettivo dei membri delle organizzazioni studiate e la condivisione delle loro esperienze sensoriali è lo strumento tramite il quale cogliere il *pathos* della vita organizzativa. Questa fase è seguita da una 'traduzione' in termini verbali di tali sensazioni; operazione possibile, secondo Gagliardi, solo in quel breve "momento magico" che segue l'immersione, passato il quale la verbalizzazione tradirebbe eccessivamente la conoscenza raccolta. La terza fase richiede a chi fa la ricerca di controbilanciare l'empatia e il dato emozionale con un distacco analitico ed uno sguardo razionale nel momento dell'interpretazione e della scrittura.

La proposta metodologica di Strati (1999) ruota attorno alle capacità percettive ed immaginative sia del ricercatore e della ricercatrice sia dei loro lettori e lettrici. Il concetto innovativo introdotto è la "osservazione partecipante immaginaria" definita come il processo euristico di conoscenza

messo in moto dall'immaginare se stessi, per mezzo dell'empatia, nella condizione organizzativa osservata o descritta. L'osservazione partecipante immaginaria è condotta sia da chi conduce la ricerca, che si pone idealmente nella condizione delle persone che osserva, sia da coloro che leggono il resoconto della ricerca, presentata come un “testo aperto”, ossia redatta in una forma che renda loro agevole una immersione per immaginazione nel contesto descritto. In questo modo i/le lettori/trici possono, grazie alla proprie facoltà immaginative, collocarsi nel luogo della ricerca e reinterpretare le informazioni proposte dal ricercatore/trice. Con Strati la materialità non riguarda solo il contesto delle interazioni organizzative, ma proprio le stesse pratiche lavorative (Strati, 2007), con un discorso che muove dagli artefatti – materiali e immateriali – alle facoltà sensoriali degli attori organizzativi, di chi studia le organizzazioni e di chi è fruitore del testo.

9.3

Le categorie estetiche per lo studio della vita organizzativa

Il numero speciale di *Dragon* sopra menzionato contiene anche due articoli di Rafael Ramirez. Il suo percorso intellettuale è distante da quello dei membri dello SCOS, per quanto destinato ad intrecciarsi con esso. Ramirez propone un sunto della sua dissertazione di dottorato nella quale il concetto principale è il *bello* nella formulazione della filosofa americana Susanne Langer. Con quel lavoro Ramirez apre la strada all'utilizzo di categorie estetiche nell'ambito degli studi manageriali, che troverà una maturazione completa nel volume pubblicato alcuni anni dopo (Ramirez, 1991). Si tratta di una rottura significativa in quanto si introducono criteri afferenti alla valutazione del lavoro artistico per analizzare le organizzazioni e ciò che le

tiene insieme e si ribadisce che lo studio del bello può essere esteso dalle opere d'arte alle pratiche sociali.

Anche altri/e autori/trici esplorano l'utilizzo delle categorie estetiche – dal disgustoso (Pelzer, 2002) al kitsch (Linstead 2002, Kostera, 1997) – come concetti sensibilizzanti per la comprensione organizzativa. Lo statuto delle categorie estetiche applicate allo studio della vita organizzativa è stato chiarito bene dal lavoro del filosofo David White (1996), il quale ha sostenuto come sia l'utilità e non la correttezza filologica il criterio che deve guidare lo/a studioso/a nella appropriazione di concetti appartenenti all'ambito della filosofia. In altri termini, dice White, esiste una “*comfort zone*” nella quale lo studioso delle organizzazioni può muoversi senza incorrere nel rischio di banalizzazione o fraintendimento di un concetto filosofico, a patto che riesca a mostrarne l'utilità per i propri fini conoscitivi. Strati (2000) ha pubblicato una ampia rassegna delle principali categorie estetiche basate sullo scritto di filosofia estetica di Raffaele Milani (1991); ma a tutt'oggi la sola categoria di bello pare incontrare il favore degli studiosi di organizzazione.

9.4

Artful methods

Un contributo sostanzialmente diverso è quello fornito dai cosiddetti *artful methods*. Si tratta dell'utilizzo di tecniche che richiedono la creazione di artefatti artistici, o assimilabili ad opere d'arte. Le opere d'arte sono sempre state considerate delle forme di espressione che, a differenza delle forme verbali, contengono elementi emozionali ed inconsapevoli. I sostenitori degli *artful methods* sostengono che tramite la produzione di prodotti artistici è possibile far emergere elementi che i soggetti non vorrebbero o non saprebbero comunicare.

David Barry (1996) utilizzò la tecnica di far disegnare ai propri intervistati temi relativi alla vita lavorativa, procedendo poi ad analizzare con loro i disegni realizzati. Il risultato è che quanto esplicitamente affermato dagli intervistati prima della realizzazione del disegno era sostanzialmente modificato dall'analisi dello stesso, nella misura in cui nella rappresentazione grafica confluivano elementi non consci.

Un metodo analogo è correntemente impiegato da Steven Taylor (2002), il quale redige pezzi teatrali per superare l'*aesthetic muteness*. I suoi contributi più recenti (Taylor, 2004) sostengono l'utilità dell'espressione artistica abbinata all'utilizzo degli strumenti della critica d'arte: il primo passaggio consentirebbe l'emergere degli aspetti non consapevoli o non verbalizzabili mentre la critica artistica fornirebbe gli strumenti per una loro corretta analisi ed interpretazione. Laddove Barry ritiene che l'interpretazione sia comunque un processo arbitrario, Taylor mira ad un restringimento della possibilità interpretative per mezzo di strumenti di analisi maggiormente codificati.

Una tendenza radicale nel campo degli artful methods è la produzione di opere d'arte *tout court*. Alcuni autori giungono a negare, almeno per alcuni loro lavori, la forma classica della comunicazione scientifica preferendo affidarsi alla realizzazione di un testo privo di descrizione e analisi, che gioca sulla propria capacità evocativa. Il caso più significativo è il lavoro di Chris Steyaert e Daniel Hjorth (2002) che propongono in vece di un canonico testo scientifico uno script teatrale, peraltro affatto lineare, quale forma di comunicazione accademica che gioca tutto sulla capacità del lettore di far risuonare il testo e trarne spunti di comprensione sul tema della vita accademica.

Una ulteriore radicalizzazione è proposta con una certa frequenza in alcuni convegni internazionali su tematiche organizzative ai quali partecipano

artisti/e-studiosi/e i quali presentano delle installazioni o delle performance invece dei consueti *paper*. In questo caso anche il tempo e il luogo della comunicazione scientifica sono negati, in quanto tali interventi esistono solo per il tempo del convegno, senza diventare pubblicazioni o assumendo forme inusuali (video, fotografia). Si tratta della forma di comunicazione nella quale il confine con l'arte svanisce, al punto da non poter affermare a quale dei due mondi sociali l'intervento appartenga, portando a compimento quella commistione di linguaggi e mondi sociali auspicata ed anticipata da Wright Mills (vedi Giuseppe Toscano, sezione successiva). In questi lavori si realizza una mescolanza tra performance artistica e spazio accademico sotto la spinta propulsiva degli/le artisti/e che invadono (in senso figurato) i luoghi tradizionalmente deputati alla produzione di conoscenza. Un percorso inverso è invece quello che conduce gli studiosi accademici ad appropriarsi (ancora in senso lato) della performance quale strumento conoscitivo/espositivo, al termine di un lungo percorso di riflessione.

▪ ***Performance artistiche e ricerca sociologica, di***
Giuseppe Toscano

Howard Becker (1982; trad. it. 2004: 14) definisce 'mondo dell'arte' "una rete di individui la cui collaborazione, organizzata grazie alla condivisione di metodi convenzionali di fare le cose, produce quel genere di opere artistiche che dà il nome al mondo stesso". Ogni pratica artistica non può essere quindi interpretata solo come espressione della creatività individuale ma deve essere inquadrata in un *frame* di modelli di attività collettiva senza i quali sarebbe impossibile la sua realizzazione. L'affermarsi delle manifestazioni più radicali dell'innovazione artistica introdotti dalle

Avanguardie porta tuttavia a problematizzare un concetto univoco di 'mondo dell'arte'. In particolare a partire dagli anni Settanta e Ottanta, gli/le artisti/e iniziano a praticare *performance*, *happening*, *conceptual art*; forme d'arte in cui l'artista agisce al limite del dicibile e la pratica artistica pone esplicitamente l'esigenza di superare i confini tra generi tradizionali mescolandoli oppure abbandonandoli (Dal Lago, Giordano, 2006: 47). Se l'arte non rappresenta più la realtà ma la rifà e pone l'esigenza di superare i confini tra i generi ciò ha come conseguenza il realizzarsi di una progressiva ibridazione tra discipline differenti.

Anche la dicotomia tra arte e scienza e, in particolare, tra arte e ricerca sociale inizia ad essere ridefinita. Wright Mills – che prima di altri fornisce una nuova chiave di lettura della dimensione artistica in relazione alla sociologia – concepiva il suo lavoro come una sorta di “poesia sociologica” e, utilizzando romanzi, film popolari, sintesi di racconti, sviluppa uno stile espositivo che non è fine a se stesso, ma che assume un significato polemico nei confronti dei “grandi teorizzatori” che producono “concetti per mezzo di concetti”. La commistione tra il linguaggio di sociologi ed artisti è particolarmente evidente nelle opere delle correnti sociologiche che si collocano lungo la linea di sviluppo che dalla Scuola di Chicago conduce alla nuova sociologia americana degli anni '60. L'idea che il/la sociologo/a debba rendere più verosimili le sue descrizioni è espressa, tra gli altri, da Howard S. Becker, il quale cita spesso testi di autori come Italo Calvino e George Perec per le loro acute analisi sociali e, per chiarire il suo modo di fare ricerca qualitativa, fa riferimento anche alla sua esperienza di pianista jazz evidenziando l'analogia tra la musica improvvisata e la ricerca sociale. Nell'approccio di studio di Erving Goffman, la performance teatrale diventa una chiave di lettura delle interazioni quotidiane. Il sociologo canadese, in *La vita quotidiana come rappresentazione* (1959), suddivide lo spazio in cui

gli attori interagiscono in *ribalta* e *retroscena*: la prima è quella in cui il soggetto è esposto agli altri e deve modificare il suo contegno in modo tale da essere in grado di sostenere le aspettative costruite intorno alla sua presentazione personale, il secondo è il luogo dove può gettare la maschera, ma solo per assumerne un'altra privata in un regresso continuo, perché ogni retroscena costituisce una ribalta di un sistema gerarchico di ribalte e retroscena.

Gli/le interazionisti/e simbolici più inclini all'eterodossia recentemente hanno posto una notevole enfasi sull'uso di performance nella ricerca sociale. L'adozione di queste nuove tecniche è espressione dell'esigenza di sviluppare modi alternativi di scrittura e di un'urgenza di sperimentazioni radicali a cui si coniuga, secondo Andrea Fontana (2005), una certa insoddisfazione per il metalinguaggio sociologico. Per questo motivo sono state proposte una serie di tecniche sperimentali che Norman Denzin (2003) comprende nel più ampio ambito dei *Cultural Studies*. Con l'espressione *performance* questi/e studiosi/e alludono a diverse forme artistiche che includono: poesie, racconti brevi, reportage fotografici, narrazioni personali, autobiografie critiche, drammi, trascrizioni di conversazioni quotidiane, *reading* recitati e improvvisati, visualizzazioni multimediali. Tra queste molteplici forme, la performance autoetnografica rappresenta per Denzin uno dei più efficaci sviluppi delle tecniche interazioniste. Con l'autoetnografia il/laricercatore/trice rivolge introspettivamente l'attenzione a se stesso e parla della propria esperienza nel relazionarsi ai soggetti studiati.

L'idea che accomuna queste sperimentazioni è la constatazione che i fenomeni sociali e culturali hanno un carattere processuale dinamico che non è possibile studiare in maniera diretta. Ciò che è possibile cogliere e analizzare è la loro rappresentazione performativa. Ciò significa che la

realità sociale è 'performance' e non 'testo'. Quindi è necessario un modello di scienza sociale che sia performativa ed è necessario ridefinire la relazione tra: performance e processi culturali, performance e pratica etnografica, performance e fase espositiva dei risultati della ricerca. Denzin, che è il maggior promotore di questa svolta, sostiene che l'approccio goffmaniano visto in prospettiva deve essere considerato solo come uno dei modi di intendere la *performance* che può assumere anche i tratti di *poiesis* e di *kinesis*. Mentre la performance come *poiesis* è da intendere come una ricostruzione creativa dell'esperienza vissuta, nei casi più estremi la performance come *kinesis* diventa uno strumento di intervento sociale. Denzin si fa quindi sostenitore di una performance che accentui le implicazioni politiche dell'atto del/la ricercatore/trice che non deve limitarsi ad osservare ma che deve intervenire in maniera incisiva nella realtà sociale determinando definitivi cambiamenti. Questo uso radicale di performance può sollevare l'obiezione che non si tratti più di sociologia ma piuttosto di un'invasione del sociologo nel mondo dell'arte. È sociologia, sostiene Fontana (2005), finché dietro la finzione del racconto o del teatro c'è la realtà di persone vere e di fatti realmente accaduti: la performance deve quindi rimanere un complemento alla riflessione teorica e deve essere sempre affiancata da una spiegazione chiarificatrice.

Riferimenti bibliografici

ALBERT S., BELL G. G. (2002), *Timing and Music*, in “Academy of Management Review”, 27, 4, 574-93.

ANDERSON B. (1983), *Imagined Communities*, Verso, London (trad. it. *Comunità immaginate. Origine e diffusione dei nazionalismi*, Manifesto Libri, Milano 1996).

ATTRIDGE D. (1982), *The Rhythms of English Poetry*, Longman, New York.

AVIRAM A. F. (1994), *Telling Rhythm: Body and Meaning in Poetry*, University of Michigan Press, Ann Arbor.

BALDRY C., BAIN P., TAYLOR P. (1998), '*Bright Satanic Offices*': *Intensification, Control and Team Taylorism*, in Thomas P., Warhurst C. (eds.), *Workplaces of the Future*, Macmillan Business, Basingstoke, pp. 163-83.

BARRY D. (1996), *Artful Inquiry: a Symbolic Constructivist Approach to Social Science Research*, in “Qualitative Inquiry”, 2, 4, pp. 411-38.

BATESON G. (1955), *A Theory of Play and Phantasy*, in Bateson G. (1972) *Steps to an ecology of mind*, Ballantine, New York, pp. 177-93 (trad. it. *Una teoria del gioco e della fantasia*, in *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano 1999, pp.216-235).

BAUMGARTEN A. G. (1750-8), *Aesthetica II*, Kleyb, Frankfurt am Oder (ristampa fotostatica: Olms, Hildesheim, 1986) (testo e trad. it. a cura di F. Piselli, *Estetica*, Vita e Pensiero, Milano 1992).

BECKER H. S. (1998), *Tricks of the Trade: How to Think about Your Research While You're Doing It*, University of Chicago Press, Chicago (IL) (trad. it. *I trucchi del mestiere. Come fare ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna 2007).

BECKER H. S. (1982), *Art Worlds*, University of California Press, Berkeley (trad. it. *I mondi dell'arte*, Il Mulino, Bologna 2004).

BENGHOZI J. P. (ed.) (1987), *Art and Organization*, Numero Speciale di “Dragon”, 2, 4.

- BERG P. O. (1987), *Some Notes on Corporate Artifacts*, in "Scos Note-Work", 6, 1, pp. 24-28.
- BOLDIZZONI D., NACAMULLI R.C. (a cura di) (2004), *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, Apogeo, Milano.
- BOURDIEU P. (1983), *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna.
- BOURDIEU P. (2003), *Per una teoria della pratica*. Cortina, Milano.
- BOURDIEU P. (2005a), *Le regole dell'arte. Genesi e struttura del campo letterario*, Il Saggiatore, Milano.
- BOURDIEU P. (2005b), *Il senso pratico*, Armando Editore, Roma.
- BROOKS F. P. (1995) *The Mythical Man-Month: Essays on software engineering*, Boston, Longman.
- BRUNI A. (2003), *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- FINLEY C.M. (ed.) (2003), *Qualitative Inquiry*, Special Issue: Arts-Based Approaches to Qualitative Inquiry Sage, London.
- CARR A., HANCOCK P. (2003), *Art and Aesthetics at Work*, Palgrave Macmillan, New York.
- CARR A., ZANETTI L., (2000), *The Emergence of a Surrealist Movement and its Vital 'Estrangement-Effect' in Organization Studies*, in "Human Relations", 53, 7, pp. 891-921.
- CASTELLS M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Blackwell, Oxford.
- CLIFFORD J. (1988), *The Predicament of Culture. Twentieth Century Ethnography, Literature and Art* (trad. it. *I frutti puri impazziscono*, Boringhieri, Torino 1993).
- CLIFFORD J. (1997), *Routes: Travel and translation in the late Twentieth Century*, Harvard University Press, Cambridge-London, (trad. it. *Strade*, Boringhieri, Torino 1999).
- CORBIN A. (1983), *La storia sociale degli odori*, Mondadori, Milano.
- D'INCERTI D., SANTORO M, VARCHETTA G. (2000), *Schermi di formazione. I grandi temi delle risorse umane attraverso il cinema*, Guerini e Associati, Milano.
- DAL LAGO A., GIORDANO S. (2006), *Mercanti d'aura. Logiche dell'arte contemporanea*, Il Mulino, Bologna.

- D'ANGELO P., FRANZINI E., SCARAMUZZA G. (a cura di.) (2002), *Estetica*, Raffaello Cortina, Milano.
- DE CERTEAU M. (1990), *L'invention du quotidien*, Union générale d'éditions, Paris (trad. it., *L'invenzione del quotidiano*, Edizioni lavoro, Roma 2001)
- DE MARTINO G. (1997), *Odori*, Edizioni Apogeo, Milano.
- DENZIN N. K. (2000), *Aesthetics and the Practicies of Qualitative Inquiry*, in "Qualitative Inquiry", 6, 2, pp. 256-65.
- DENZIN N. K. (2003), *The Call to Performance*, in "Symbolic Interaction", 26, 1, pp. 187 –207.
- DENZIN N. K. LINCOLN Y. S. (2000), "Introduction. *The Discipline and Practice of Qualitative Research*", in Denzin N. K., Lincoln Y. S. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London pp. 1-28 (2^a ed.)
- DE THERIDGE A. (2004), "Artisti e sfera pubblica" in De Luca M., Gennari Santori F., Pietromarchi B., *Creazione contemporanea*, Sassella Editore, Roma.
- DILTHEY W. (1924), *Die Entstehung der Hermeneutick*, in Misch G. (a cura di) *Wilhelm Dilthey: Gesammelte Schriften*, B.G. Teubner, Stuggart.
- DUCRET A. (2006), *Editorial*, in "Sociologie de l'Art", numero speciale "Questions de méthode", 9, 10, pp. 7-8.
- ELIAS N. (1998), *La civiltà delle buone maniere*, Il Mulino, Bologna.
- ENGWALL M., WESTLING G. (2004), *Peripety in an R&D Drama: Capturing a Turnaround in Project Dynamics*, in "Organization Studies", 25, 9, pp. 1557-78.
- FEENBERG A., BAKARDJIEVA M. (2004), "Virtual Community: No 'Killer Implication'", *New Media & Society*, 6, 1, pp. 37-43.
- FELDMAN M.S., RAFAELI A. (2002), *Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings*, in "Journal of Management Studies", 39, pp. 309-332.
- FONTANA A. (2005), *Postmodern Turn in Interactionism*, in "Studies in Symbolic Interaction", 28, pp. 239-54.
- FOSTER H. (1996), *The Return of the Real: the Avant-Garde at the End of the Century*, Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge - London.
- GAGLIARDI P. (ed.) (1990), *Symbols and Artifacts*, de Gruyter, Berlin.

- GAGLIARDI P. (1996), *Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life*, in Clegg S. R., Hardy C., Nord W. R. (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp. 565-80.
- GENNARI SANTORI F., (2004) *“Ricerca, mediazione e co-produzione per lo spazio pubblico: i progetti cultura e società della Fondazione A. Olivetti”*, in De Luca M., Gennari Santori F, Pietromarchi, B., *Creazione contemporanea*, Sassella Editore, Roma.
- GHERARDI S. (1998), *Il genere e le organizzazioni*, Raffaello Cortina, Milano.
- GHERARDI S. (2001), *From Organizational Learning to Practice-Based Knowing*, in “Human Relations”, 54, 1, pp. 131-139
- GHERARDI S., STRATI A. (1990), *The Texture of Organizing an Italian University Department*, in “Journal of Management Studies”, 27, 6, pp. 605-618.
- GHERARDI S., NICOLINI D. e A. STRATI (a cura di) (2007), *Special Issue The Passion for Knowing and Learning*, “Organization”, 14, 3.
- GOFFMAN E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. Doubleday, Garden City, New York (trad. it. *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna 1969).
- GOFFMAN E. (1974), *Frame Analysis : an Essay on the Organization of Experience*, Harvard University Press, Cambridge (trad. it., *Frame Analysis. L'organizzazione dell'esperienza*, Armando Editore 2001).
- GOODWIN C. (2003), *Il senso del vedere*, Meltemi, Roma.
- GUILLET DE MONTHOUX P. (2000), “The Art Management of the Aesthetic Organizing”, in Linstead S., Höpfl H., *The Aesthetics of Organization*, London, Sage.
- GUILLET DE MONTHOUX P. (2002), *Performing the Absolute. Marina Abramovic Organizing the Unfinished Business of Arthur Schopenhauer*, in “Organization Studies”, 21, 0, pp. 29-51.
- GUILLET DE MONTHOUX P. (2004), *The Art Firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing from Wagner to Wilson*, Stanford Business Books, Stanford.
- GUPTA A., FERGUSON J., (1997) *Discipline and Practice: ‘The Field’ as Site, Method and Location in Anthropology*, in Gupta A., Ferguson J., (eds.) *Anthropological Locations. Boundaries and Grounds of a Field Science*, University of California Press, London.

- HAKKEN D. (1999), *Cyborgs@Cyberspace? An ethnographer looks to the future*, Routledge, London.
- HIMANEN P. (2001), *The Hacker Ethic and the Spirit of the Information Age*” (trad.it. *Lo spirito hacker e l’età dell’informazione*, Milano, Feltrinelli 2003).
- HINE C. (2000), *Virtual Ethnography*, Sage London.
- HOPFL, H. (2006), *Frame*, in “Culture and Organization”, 12, 1, pp. 11-24.
- JEFFCUTT P., GRAFTON SMALL R. and LINSTED S. (1996), *Organization as a Theatre of Performance*, in *Studies in Cultures, Organizations, and Societies*, 2, 1, pp. 3-8.
- KING I. W. (2003), *Reassessing Organizational Structure as a Painting of Space*, in “Culture and Organization”, 9, 3, pp. 195-207.
- KOSTERA M. (1997), *The Kitsch-Organization*, in “Studies in Culture, Organization and Societies”, 3, pp. 163-77.
- LANGER S. (1953), *Feeling and Form*, Scribners, New York.
- LE GUÉRER A. (2004), *I poteri dell’odore*, Boringhieri, Torino.
- LINSTEAD S. (2002), *Organizational Kitsch*, in “Organization”, 9, 4, 657-83.
- LINSTEAD S., HÖPFL H., (a cura di) (2000), *The Aesthetics of Organization*, Sage, London.
- MANGHAM I. L., OVERINGTON M. A. (1987), *Organizations as Theatre: a Social Psychology of Dramatic Appearances*, Chichester, John Wiley & Sons (trad. it. *Organizzazione come teatro. L’analisi dei comportamenti di lavoro attraverso la metafora teatrale*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1993).
- MARCUS G., MYERS F., (eds.) (1996), *The Traffic in Culture. Refiguring Art and Anthropology*, University of California Press.
- MARCUS G., (2004), *O intercâmbio entre arte e antropologia*, in “Revista de antropologia”, Sao Paulo, 47, 1, pp.133-158.
- MARQUARD O. (1989), *Aesthetica und Anaesthetica. Philosophische Überlegungen*, Schöningh, Paderborn (trad. it. *Estetica e anestetica*, Il Mulino, Bologna 1994).
- MASON B.L. (1996), "Moving toward Virtual Ethnography", *American Folklore Society News*, April, Disponibile on-line: <http://www.ucs.mun.ca/~bmason/phd/afsnews.html>.

- MILANI R. (1991), *Le categorie estetiche*, Pratiche, Milano.
- MILLS C. W. (1962), *L'immaginazione sociologica*, Il Saggiatore, Milano.
- MORGAN G. (1986), *Images of Organization*, Sage, London (trad. it. *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Angeli, Milano 1999).
- NICOLINI D., GHERARDI S., YANOW D. (a cura di) (2003), *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*, M.E. Sharpe, Armonk, NY.
- PACCAGNELLA L. (1997), *Getting the Seats of Your Pants Dirty: Strategies for Ethnographic Research on Virtual Communities*, in "Journal of Computer-Mediated Communication", June, Disponibile online: <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue1/paccagnella.html>.
- PACCAGNELLA L. (2002), "Presentazione", *Rassegna Italiana di Sociologia*, 1, pp. 3-6.
- PAREYSON L. (1954), *Estetica. Teoria della formatività*, Giappichelli, Torino (ristampa Bompiani, Milano 1988).
- PELZER P. (2002), *Disgust and Organization*, in "Human Relations", 55, 7, pp. 841-60.
- PICCARDO C., QUAGLINO G. P.(a cura di), (2006), *Scene di leadership. Come il cinema insegna ad essere leader*, Cortina, Milano.
- PIÑEIRO E. (2001), *The Aesthetics of Coding. On Excellence in Instrumental Action*, Stockholm.
- PIRAS E. M. (in stampa), *The Study of Workgroups in the Military: an Organizational Aesthetic perspective*, in Caforio G. (ed.) *Social Sciences and the Military. An Interdisciplinary Overview*, Routledge, London.
- PIRAS, E. M., FRACCAROLI, F. (2005), *Les pratiques de la cohésion de groupe: une perspective ethnographique*, in A. Battistelli, M. Depolo, F. Fraccaroli (eds.) *La qualité de la vie au travail dans les années 2000. Actes du 13ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisation de Langue Française*. CD-rom, CLUEB, Bologna, pp. 392-400.
- POLANYI M. (1958), *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, Routledge & Kegan Paul, London (trad. it. *La conoscenza personale. Verso una filosofia post-critica*, Rusconi, Milano 1990).
- PONDY L. R. (1983), *The Role of Metaphors and Myths in Organization and in the Facilitation of Change*, in Pondy L.R., Frost P. J., Morgan G., Dandridge T. C. (eds.), *Organizational Symbolism*, Jai Press, Greenwich, pp. 157-66 (trad. it., *La funzione delle metafore e dei miti nelle*

- organizzazioni*, in Gagliardi P. (a cura di), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino, 1986, pp. 195-205).
- PREZZO R. (2004), *Il primato di un paradosso*, in M. Merleau-Ponty (a cura di) *Il primato della percezione e le sue conseguenze filosofiche*, Medusa, Milano, pp. 5-14.
- QUAGLINO G.P. (2005), *Il processo di formazione. Scritti di formazione 2 (1981-2005)*, Franco Angeli, Milano.
- RAMIREZ R. (1991), *The Beauty of Social Organization*, Accedo, Munich.
- RAMIREZ R. (2005), *The Aesthetics of Cooperation*, in "European Management Review", 2, pp. 28-35.
- SARAMAGO J., (2004), *La caverna*, Einaudi, Torino.
- SCHREYOGG G., HOPFL H. (2004), *Theatre and Organization: Editorial Introduction*, in "Organization Studies", 25, 5, pp. 691-704.
- SMIRCICH L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, in "Administrative Science Quarterly", 28, 3, pp. 339-58.
- STEYAERT C., HJORTH D. (2002) *'Thou art a Scholar, Speak to It...'- on Spaces of Speech: A Script*, in "Human Relations", 55, 7, pp. 767-97.
- STRATI A. (1992), *Aesthetic Understanding of Organizational Life*, in "Academy of Management Review", 17 (3), pp. 568-81 (trad. it. "Estetica e organizzazione", *Sviluppo & Organizzazione*, 137, pp. 51-61, 1993).
- STRATI A. (1995), *L'approccio simbolico allo studio delle organizzazioni*, in "Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione", 1, pp. 49-76.
- STRATI A. (1999), *Organization and Aesthetics*, Sage, London (trad. it. *Estetica e organizzazione*, Mondadori, Milano, in corso di stampa 2007).
- STRATI A. (2000), *The Aesthetic Approach in Organization Studies*, in Linstead S., Höpfl H. (eds.), *The Aesthetic of Organization*, Sage, London, pp. 13-34.
- STRATI A. (2007), *Sensible Knowledge and Practice-based Learning*, in "Management Learning", 38, 1, pp. 61-77.
- STRATI A. (2008), *Organizational Aesthetics Research*, in Buchanan D., Bryman A. (a cura di), *Handbook of Organizational Research Methods*, Sage, London (in corso di stampa).
- STRATI A., GUILLET DE MONTHOUX P. (2002), *Introduction: Organizing Aesthetics*, in "Human Relations", 55, 7, 755-66.

- TAYLOR S. S. (2002), *Overcoming Aesthetic Muteness: Researching Organizational Members' Aesthetic Experience*, in "Human Relations", 55, 7, 821-40.
- TAYLOR S. S. (2004), *Presentational form in first person research. Offline collaborative reflection using art*, in "Action Research", 2, 1, pp. 71-88.
- TAYLOR S., HANSEN H. (2005), *Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics*, in "Journal of Management Studies", 42, 6, pp. 1210-31.
- TURNER V. W. (1986), *The Anthropology of Performance*, New York: PAJ Publications (trad. it., *Antropologia della performance*, Il Mulino, Bologna 1993).
- VARCHETTA G (a cura di) (1990), *Etica ed estetica nella formazione*, Guerini & Associati, Milano.
- VICO G. (1725), *Principi di una scienza nuova*, Mosca, Napoli.
- WEBER M. (1904), *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (trad.it. *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Milano, Rizzoli 1991).
- WELLMAN B. (2004), *The Three Ages of Internet Studies: Ten, Five and Zero Years Ago*, in "New Media & Society", 6, 1, pp. 123-129.
- WENGER E. (1998), *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, New York.
- WHITE D. A. (1996), *'It's Working Beautifully!' Philosophical Reflections on Aesthetic and Organization Theory*, in "Organization", 3, 2, 195-208.
- WHYTE D, (1997), *Il risveglio del cuore in azienda. Poesia e preservazione dell'anima sul luogo di lavoro*, Guerini e Associati, Milano.