

## ***La svolta simbolica e il valore del senso***

*Noi, infanti simbolici, sulla soglia dell'immateriale*

*di Ugo Morelli\**



Davide Monteleone - Milan Fashion Week: Valeria Marini show

*“ Spero di aver fatto qualcosa per affrancarvi dall'abitudine  
di pensare in termini materiali e logici,  
con la sintassi e con la terminologia della meccanica,  
quando invece cercate di riflettere sugli organismi viventi”*

[G. Bateson, *Man are Grass. Metaphor and the World of Mental Process*,  
in (1991), *Una sacra unità. Altri passi verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano 1997]

*“Se Mosè si fosse limitato a scendere dal monte  
con delle pietre, diciamo, “in bianco”,  
difficilmente quell'oggetto fisico “lapide”  
sarebbe diventato l'oggetto sociale  
“dieci comandamenti”*

[um]

*“La parola gatto non graffia,  
ma genera significato”*

[Gregory Bateson]

*“solo ciò che è triviale è dimostrabile”*

[George Steiner]

*“L'itinerario degli scambi è la Via del Canto” disse Flynn.*

*“Perché sono i canti, non gli oggetti, il principale strumento di scambio.  
Il baratto degli 'oggetti' è la conseguenza secondaria del baratto dei canti”*

[Bruce Chatwin]

*“L’immaginazione è più importante della conoscenza perché la conoscenza è limitata, mentre l’immaginazione abbraccia il mondo intero”*

[A. Einstein, “Saturday Evening Post”, 26 ottobre 1929]

*“Gli studi relativi alla società umana diventano ‘scienze sociali’ con un apparato di indagine e di analisi statistica che pretende che il processo di indagine non sia esso stesso un processo sociale.*

*Il problema degli studi sulla società è che spesso, anche se non sempre, le prove di cui abbiamo bisogno stanno nella testa delle persone e l’unico modo per ottenere delle informazioni è di ascoltarle”*

[ R. Lewontin, *Il sogno del genoma umano e altre illusioni della scienza,*

Editori Laterza, Roma – Bari 2002, pp. XVIII – XIX]

### **1. Una fenomenologia impossibile. Epistemologia della valutazione e misurazione degli immateriali.**

La domanda di senso ha fatto irruzione nel tempo attuale ed è divenuta uno dei tratti che maggiormente e radicalmente distinguono la contemporaneità. La comprensione di quella domanda esige orientamenti epistemologici e pratici inediti, diversi da quelli adoperati per quantificare la materia, la tecnica e le cose. L’attenzione si sposta perciò all’immateriale e al simbolico come porte di accesso al senso e al significato. “Le *human agency* producono e negoziano i significati culturali all’interno dell’ambito normativo” (A. Ong, *Da rifugiati a cittadini. Pratiche di governo nella nuova America*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005). L’immateriale, infatti, non è l’opposto, il contrario del materiale; è, bensì, ciò che *rivela* il materiale, consente di riconoscerlo per la sua distinzione e la sua complessità, il suo senso e il suo significato. Distinzione, complessità, senso e significato sono *proprietà emergenti* da *proprietà costitutive*. Non sono proprietà fisse e, in quanto emergenti, non sono riducibili alle proprietà che le costituiscono (M. C. Taylor, (2001), *Il momento della complessità. L’emergere di una cultura a rete*, Codice edizioni, Torino, 2005; pp. 161- 200). Si manifestano in uno spazio di possibilità che dà vita a soglie ristrette, all’interno di scelte discrete e non determinabili, dove un ruolo decisivo è svolto dal caso e dalle contingenze locali e situate. Le differenze caratteristiche di questa complessità sono state misconosciute dalla misurazione centrata sulla riduzione e sul dualismo: di qua il quantitativo determinabile, di là il qualitativo spurio e non rilevante; il primo è misurabile, il secondo non lo è, se non riducendolo ai codici del primo. L’epistemologia e la natura stessa dei paradigmi disciplinari hanno generato uno *stile di conoscenza* che ha escluso certe variabili e certi fattori e ne ha ammessi altri. Scienza ed esperienza oggi si ristrutturano e ridefiniscono, per la svolta simbolica in atto.

Misurare tende perciò ad essere riconosciuto come una fenomenologia impossibile: impossibile da realizzare senza l’altro, in tutte quelle situazioni in cui la misurazione

implica (e dipende da) una *relazione* e un *riconoscimento*. Quelle situazioni si possono comprendere e misurare solo facendone parte e la misurazione diverrà una forma di partecipazione protetta in modo diverso dalla neutralizzazione della relazione, essendo stata la neutralizzazione della relazione la principale via presunta per la misurazione quantitativa a distanza. La relazione diviene, invece, la via critica distintiva per la comprensione e misurazione degli immateriali.

Per lo sviluppo di un approccio sistemico alla misurazione degli immateriali non si tratta perciò di porre l'immaterialità *versus* la misurabilità; né di domandarsi se l'immateriale sia misurabile o no, ma di studiare *come* sia misurabile.

Si tratta piuttosto di riconoscere che misurabile è diverso da quantificabile. Si tratta di non negare l'oggettività ma di modificare l'idea di oggettività, concependo l'esattezza non come carattere esclusivo della verità, ma di cercare le condizioni nel passaggio dalla verità al senso della verità (A.G. Gargani, *Wittgenstein dalla verità al senso della verità*, Plus, Pisa, 2003). Si scoprirà così che è l'incompletezza dei sistemi che consente a quei sistemi di essere e di evolvere, così come è l'incompletezza che consente la possibilità stessa di una definizione e della distinzione e, perciò, della misura. L'incompletezza non indica qualcosa che i sistemi viventi non hanno ancora, ma il carattere costitutivo che li rende viventi ed evolutivi. È necessario perciò considerare il valore dell'**esperienza** e del **senso** come fonti per la comprensione e misurazione degli immateriali.

Nell'età della pervasività della tecnica e dell'ansia relativa al rapporto tra condizione individuale ed esperienza planetaria, la domanda di senso è radicalmente diversa dal passato.

Nelle età precedenti la vita e il mondo apparivano naturalizzati e la coincidenza con l'esperienza immediata appariva in buona misura priva di senso. Ciò accadeva sia per ragioni legate alla miseria e all'indigenza che per il ruolo decisamente marginale dell'informazione.

Nell'età della tecnica la vita e il mondo appaiono secondarie e miserevoli in quanto privi di senso. L'ossessiva ricerca di simboli e significati, e perciò di senso, ha a che fare con questa trasformazione.

La crisi e il distacco dall'esperienza ridefiniscono le condizioni della ricerca del senso e gli stessi modi di attribuirgli valore.

Il valore del senso cambia di carattere e di connotazione.

Da qui l'importanza di partire da una riflessione sull'epistemologia della valutazione.

Misurarsi con l'epistemologia della valutazione è una delle principali implicazioni della crisi e dell'evoluzione paradigmatica delle scienze, oggi. La principale fonte di complessità nasce dalla relativa irriducibilità del rapporto tra il senso e la misura.

*Cercare di misurare il senso, infatti, richiede di ridefinire il senso della misura.*

L'economia in particolare si confronta qui con la persistenza di un paradigma meccanicistico di stampo newtoniano alla base delle proprie teorie e delle proprie metodologie. La crisi riguarda in particolare:

- il mancato riconoscimento dell'impossibilità di un'osservazione perfettamente

a distanza, come se l'osservatore potesse non far parte del sistema osservato, quando si valuta o misura un sistema vivente e le sue performance. La relativa assunzione di un paradigma bio-evolutivo o cognitivista in economia non sembra, peraltro in grado di risolvere il problema, in quanto mantiene il principio della *computabilità dall'esterno* come principale riferimento analitico. La conoscenza dei fenomeni correlati ai comportamenti rimane basata su una valutazione e una misurazione dall'esterno, a distanza appunto, e si configura come rispecchiamento della realtà (R. Rorty, *La filosofia e lo specchio della natura*, Bompiani, Milano, 2004) del fenomeno osservato, come sua rappresentazione corrispondente;

- la resistenza ad accogliere il valore scientifico della *relazione*, del *linguaggio* e del *significato*, fattori fondativi quando si tratta di sistemi e comportamenti umani. Quella resistenza induce gli approcci conoscitivi a non riconoscere che non si può comprendere, valutare e misurare, né tanto meno cambiare, un sistema vivente e un sistema umano senza farne parte (G. Bateson, *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano, 1977). Ne deriva non solo l'ineliminabile circolarità tra osservatore e sistema osservato, ma, ancor più importante, che è proprio quella circolarità la condizione generativa della conoscenza possibile.

Far parte di un sistema e tenere una relativa distanza da esso per comprenderlo e misurarlo è la condizione che dà vita a ciò che abbiamo inteso chiamare fenomenologia impossibile (J. Derrida, *Il dono perduto e ritrovato*, Manifesto Libri, Roma, 1994) al di fuori della relazione.

Siccome il valore dell'immateriale è il senso che con l'altro gli si attribuisce in una relazione, la sua misurazione si configura come una fenomenologia impossibile: non realizzabile dal di fuori. Non si può osservare, valutare e cercare di cambiare un sistema vivente se non facendone parte, come abbiamo già detto, richiamando Bateson.

Ciò implica in prima istanza una posizione epistemologica inedita: *misurare non è una conquista di certezza, una determinazione di quantità certe dal di fuori, ma un tentativo provvisorio di riduzione dell'incertezza dal di dentro. Gli atti di comprensione e valutazione possono avvenire solo all'interno della relazione e grazie ad essa, quando in gioco sono i sistemi viventi adattativi* (J. Holland, *Adaptive systems*, Santa Fe Institute; S. Johnson, *La nuova scienza dei sistemi emergenti. Dalle colonie di insetti al cervello umano, dalle città ai videogame e all'economia, dai movimenti di protesta ai network*, Garzanti, Milano, 2004) *umani, fatti di linguaggio, senso e significato, irriducibili, indeterminabili, indecidibili, ma solo probabilisticamente e reciprocamente influenzabili*. In particolare quei sistemi si distinguono per la coscienza di ordine superiore, la semiosi e il linguaggio; sono una forma di vita a cui si può partecipare con obiettivi di misurazione e di comprensione, cercando le condizioni per una posizione quasi conforme e, quindi, quasi - sperimentale. Quella posizione sarà attenta in modo privilegiato alla dimensione

sintagmatica dei fenomeni, unitamente a quella logico-formale. Il senso e il significato diverranno i riferimenti principali della comprensione e della misurazione. Per l'orientamento paradigmatico ed epistemologico prevalente dell'economia, si profila qui un paradosso.

Il senso diviene rilevante nell'epoca della sua crisi. È l'esplosione del senso nella molteplicità dei sensi, spesso tanto differenti da essere conflittuali o addirittura antagonisti, a rendere oggi la ricerca di senso così cruciale, nelle società contemporanee.

Questo aspetto è di particolare importanza in quanto è la ricerca di senso ad assegnare agli immateriali tutta la loro rilevanza.

Nell'epoca in cui il senso va in rovina (P. Bellasi, *Le rovine del senso*, Cappelli, Bologna, 1979), insomma, nel momento in cui la crisi del senso unico e unitario e la domanda di senso esplodono, l'economia scopre il senso e cerca di gestirlo e misurarlo con gli orientamenti e gli strumenti quantitativi, individualistici e utilitaristici che caratterizzano la sua tradizione più affermata e paradigmaticamente dominante.

Vi è da chiedersi se non sia solo l'economia ad essere rimasta e a cercare di rimanere indifferente alla svolta linguistica. La fisica non ne è rimasta indifferente, ad esempio; anzi per molti aspetti l'ha generata, quella svolta linguistica, e neppure la matematica, ma di certo non la biologia che è passata dal fisicalismo fissista all'informazione e, con la neurobiologia, ci ha fornito un approccio evolutivo e non *computable* alla comprensione della mente umana (S. Rose, *Il cervello del ventesimo secolo. Spiegare, curare e manipolare la mente*, Codice edizioni, Torino, 2005); nel frattempo l'economia cercava nella concezione *computable* della mente un appoggio per tentare di uscire dalle secche dell'*homo oeconomicus rationalis*, con risultati discutibili e poco rilevanti, se si va oltre le mode e non si pensa che i neuroni in sé ragionino e scelgano, eleggendoli ancora una volta a mattoncini primi delle ragioni e delle scelte.

Per *misurare* i molteplici sensi e la loro misura, ovvero per il loro riconoscimento, l'economia deve probabilmente *misurarsi* con la propria epistemologia. Deve misurarsi con i limiti del proprio paradigma e spostare l'attenzione dall'individualismo utilitarista, alle relazioni, dall'equilibrio, all'apprendimento (M. Egidi, *Il dilemma as-if*, in Sistemi Intelligenti, anno IV, n.3, dicembre 1992; e *Dalla razionalità limitata all'economia comportamentale*, paper 2004), dalle quantità e dagli oggetti fisici, al linguaggio.

dall'individualismo utilitarista	alle relazioni
dall'equilibrio	all'apprendimento
dalle quantità e dagli oggetti fisici	al linguaggio

In particolare perché dopo la svolta linguistica (*linguistic turn*) non abbiamo più *un* senso; non abbiamo, cioè, un solo senso possibile. La crisi del rispecchiamento (R. Rorty, *La filosofia e lo specchio della natura*, Bompiani, Milano, 2004) e della corrispondenza tra parole e cose (M. Foucault, (1966) *Le parole e le cose*, Rizzoli, Milano, 1998), tra concetto e fenomeno, ha posto le indicazioni e le possibilità per riconoscere nel linguaggio la via di accesso alla realtà (A.G. Gargani, *Wittgenstein dalla verità al senso della verità*, Plus, Pisa, 2003). I sensi sono divenuti tanti quante sono le posizioni da cui si osserva il mondo e cambiano al cambiare delle posizioni; così la condivisione provvisoria dei sensi genera significati incerti e mobili. La proliferazione della molteplicità dei significati ha prodotto il riconoscimento della ricerca del significato come uno dei tratti distintivi stessi della socialità umana, delle forme di vita organizzate e della produzione di artefatti. È questo, tra l'altro, il riconoscimento dell'avvento del simbolico, della sua pervasività. Come ci suggerisce un grande scrittore, (J. M. Coetzee, *Elizabeth Costello*, Einaudi, Torino, 2005):

“C’è stato un tempo in cui credevamo di saperlo.  
Credevamo che quando il testo diceva: ‘Sul tavolo c’era un bicchiere d’acqua’,  
ci fosse davvero un tavolo e sopra il tavolo un bicchiere d’acqua,  
e ci bastava guardare nello specchio di parole del testo per vederli.  
Ma tutto questo è finito. Lo specchio di parole s’è infranto irrimediabilmente,  
a quanto pare”.

Se l’esplosione degli immateriali ha a che fare con la svolta linguistica e la rottura del rapporto di corrispondenza fra le parole e le cose (M. Foucault, (1966), *Le parole e le cose*, Rizzoli, Milano, 1998), misurare il senso e i sensi è più impegnativo che quantificare oggetti in sé,  
significa rivolgersi all’eccedente, a ciò che eccede il tangibile, il quantificabile, e riconoscerlo decisivo.

Il problema è come si possano coniugare queste contrastanti modalità percettive: da un lato il senso del mondo e delle cose e la sua proliferazione tendente all’unicità; dall’altro i modelli astratti proposti per quantificare i fenomeni. (cfr. R. Fortey, (2004), *Terra. Una storia intima*, trad. it., Codice edizioni, Torino, 2005).

Quando il valore non corrisponde alla fisicità quantificabile, non coincide esattamente con essa, si genera un’eccedenza immateriale, fatta di informazione ed asimmetrie informative, di opacità cognitive, di incertezza e apprendimento, di legami affettivi, di sensi e significati, in una parola si genera il mondo umano che alla non coincidenza della cosa con se stessa deve la sua distinzione. *Noi non coincidiamo con noi stessi e in questo siamo esseri umani, in quanto in grado di concepire la possibilità di trascenderci e di tendere a quella possibilità.*

C’è del resto da domandarsi quando, nell’esperienza umana come noi la conosciamo, così come l’evoluzione ce la presenta, il senso coincide con l’ente?

Per essere significativo per l'uomo, l'ente lo diviene, attraverso il processo di sense-making. Il dentro non corrisponde al fuori. Il riconoscimento di ogni "fuori" avviene con il linguaggio. Fuori vi è il silenzio delle cose. Per ammettere il "fuori in sé" dobbiamo escludere la presenza dell'uomo così come lo conosciamo. Ma per operare quell'esclusione ci vuole, comunque, un uomo con il suo linguaggio. Le cose sono linguaggio e senso per l'uomo.

Ognuno è solo se stesso, socchiuso nella propria autonomia (H. Maturana, F. J. Varela, *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Marsilio, Venezia – Roma, 2001) pur se generato originariamente nella relazione e neurofenomenologicamente generantesi nel rispecchiamento relazionale (V. Gallese, *Neuroscienza delle relazioni sociali*, in *La mente degli altri*, Editori Riuniti, Roma, 2003). L'autonomia è un esito della relazione e non viceversa. La relazione viene prima.

Non viene prima l'individuo solo, e poi la relazione: l'individuo uomo è generato dalla relazione e elabora se stesso in un processo di individuazione.

Abbiamo tutti l'ombelico e ci generiamo da una separazione, gradualmente, individuandoci (L. M. Pagliarani, *Il coraggio di Venere. Antimanuale di psico-socio-analisi della vita presente*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2003).

La condivisione di quello che è il senso per ognuno può avvenire solo per approssimazione: non esiste un senso standard o trasmissibile per informazione. La trasmissione di informazione tra esseri umani non esiste. Esiste tra esseri umani e macchine. Sono le relazioni a generare il riconoscimento tra esseri umani e lo fanno per approssimazione, per avvicinamento nell'incertezza e fragilità di significato.

“...vivere in silenzio significa vivere come le balene, grandi castelli di carne che galleggiano a leghe di distanza l'uno dall'altro, oppure come i ragni, ognuno dei quali se ne sta solo al centro della propria tela, che per ciascuno di essi rappresenta il mondo intero”. (J. M. Coetzee, *Foe*, Einaudi, Torino, 2005; p. 53).

“Cosa credi che ti stia succedendo?”

“Che sento troppo. Ecco che succede.”

“Ma tu credi possibile che una persona senta troppo? Non è che sente solo nel modo sbagliato?”

“Il mio dentro non corrisponde al fuori.”

“Credi esiste qualcuno con il dentro che corrisponde al fuori?”

“Non lo so. Sono solo io.” (J. Safran Foer, *Molto forte, incredibilmente vicino*, Guanda, Parma, 2005; p. 220).

Relazione, approssimazione, riconoscimento ed eccedenza, sono alcuni degli spazi in

cui si genera quella costante dell'esperienza che, in quanto immateriale, è l'humus della vita e della socialità umane. È come il valore della sequenza e degli intervalli tra le parole o tra le note, senza cui non avrebbe senso parlare di poesia e di armonia.

## 2. Siamo fatti di relazione, riconoscimento, linguaggio e senso.

La fenomenologia della relazione e del riconoscimento emerge dalla neurobiologia del rispecchiamento (V. Gallese, *Neuroscienza delle relazioni sociali*, in *La mente degli altri*, Editori Riuniti, Roma, 2003; e F. J. Varela, *Neurofenomenologia*, [www.oikos.org/varelaneurofenomenologia.htm](http://www.oikos.org/varelaneurofenomenologia.htm)), mediante l'elaborazione della coscienza di second'ordine (G. M. Edelman, *Più grande del cielo. Lo straordinario dono fenomenico della coscienza*, Einaudi, Torino, 2004), il linguaggio e la costruzione dei significati (G. Prodi, *L'uso estetico del linguaggio*, Il Mulino, Bologna, 1984), in una contingenza storica (S. Jay Gould, *La vita meravigliosa. I fossili di Burgess e la natura della storia*, Feltrinelli, Milano, 1995). I modi in cui i più recenti sviluppi della ricerca stanno ridisegnando la nostra stessa idea di donna e di uomo, possono avere importanti implicazioni per la comprensione delle nostre competenze simboliche e per le vie con cui cerchiamo di comprenderne origini ed evoluzione.

È un esito evolutivo recente in termini di tempi biologico-evolutivi, il simbolico. Siamo giovani al simbolico ("noi infanti simbolici") emerso, secondo le più accreditate ricerche, circa 40.000 anni fa, su circa 4 milioni e mezzo di anni di storia della vita della specie (I. Tattersall, *Il cammino dell'uomo*, Garzanti, Milano, 2004), anche se non era "storia" prima che gli uomini la chiamassero tale.

Il valore degli immateriali si riconosce nel senso, che in una relazione di cooperazione interpretativa l'altro attribuisce al gesto che gli proponiamo, consentendo a noi stessi di riconoscerne il valore.

Il valore degli immateriali non è perciò riducibile alla sua sola dimensione computabile e logico-formale, in quanto emerge nella dimensione sintagmatica e nella istituzione di una differenza che genera differenza. Come si riconosce nell'aneddoto di Heinz von Foerster, in cui il bambino che risponde: 3+3 alla domanda del maestro: "quanto fa 3 per 2?", prende un brutto voto, il valore del senso non è riconoscibile se non nella complessità della differenza.

Gli immateriali riportano l'economia al senso delle origini, alla situazione di una disciplina che si misura con la dimensione etica della scelta, con i vincoli e le possibilità della mente del decisore e con le forme di condivisione del sapere e della conoscenza (A. Sen, *Dare e avere*, Internazionale, 30 agosto 2002, da *New Scientist*). L'analisi delle decisioni, nucleo centrale intorno a cui si è sviluppata gran parte della teoria economica, si è proposta mediante una profonda simbiosi tra economia e



matematica (S. Rizzello, prefazione a R. Patalano, *La mente economica*, Laterza, Roma-Bari 2005; p.VI). “La teoria delle decisioni in economia è divenuta con il tempo una teoria senza anima”, scrive Rizzello, “estremamente sofisticata e poco realistica. Molto efficace sul piano logico-analitico, ma di scarsa utilità pratica. È rimasta fuori l’umanità: errori, emozioni, creatività, storia”. La ricerca transdisciplinare, tra teorie del linguaggio, scienze della cognizione e neurofenomenologia ha oggi teso a porre all’attenzione dell’analisi le relazioni e la cognizione umana (cfr. i recenti lavori di M. Egidi, *Dalla razionalità limitata all’economia comportamentale*, paper 2004; e *Errori pregiudizi e fallibilità*, paper 2005). Le decisioni, in questa prospettiva, emergono come fenomeni costitutivamente e profondamente caratterizzati dalle relazioni di reciprocità, dalla conoscenza personale, dalle effettive capacità razionali, dall’apprendimento, dalle emozioni, dall’immaginazione, dalla creatività, dalla storia personale e sociale. La relazione, in effetti, continua ad essere la “grande assente”, anche in questi casi. Il comportamento viene infatti considerato come atto individuale, ponendo al centro l’unità dell’io, dal quale le scelte si dipartirebbero. Quell’unità è sempre più evanescente e improbabile, sempre meno “fissa”, alla luce degli studi più accreditati sulla mente e la coscienza. Molti sono i risultati di ricerca che consentono oggi di riconoscere la relazione come “luogo” generativo della stessa soggettività e delle scelte relative (F. J. Varela, Neurofenomenologia, [www.oikos.org/varelaneurofenomenologia.htm](http://www.oikos.org/varelaneurofenomenologia.htm); G. M. Edelman, *Più grande del cielo. Lo straordinario dono fenomenico della coscienza*, Einaudi, Torino, 2004; e S. Rose, *Il cervello del ventesimo secolo. Spiegare, curare e manipolare la mente*, Codice edizioni, Torino, 2005). La relazione attende di essere riconosciuta come l’unità di analisi rilevante per la comprensione dei comportamenti e delle scelte, al fine di sviluppare la scienza economica come scienza della complessità.

Quella in corso è un’opportunità storica di evoluzione epistemologica del paradigma dell’economia, ma genera a tutt’oggi uno stato di incertezza. Da un lato si riconoscono i limiti e i fallimenti del paradigma neoclassico; dall’altro il passaggio da un approccio meccanico, ad uno in cui la metafora fondamentale è divenuta quella organico-biologica, ha visto i limiti dell’adozione di una prospettiva selezionista ed ecologica. L’orientamento cognitivo mostra a sua volta i limiti di un orientamento “computable”; limiti evidenti anche con i recenti tentativi della cosiddetta neuroeconomia (cfr. C. Camerer, G. Loewenstein, D. Prelec, *Neuroeconomia, ovvero come le neuroscienze possono dare nuova forma all’economia*, Sistemi Intelligenti, anno XVI, n. 3, dicembre 2004). È difficile pensare che la fenomenologia dei processi decisionali possa essere “spiegata” riducendola al livello dei processi biochimici dei neuroni. Il livello della complessità delle relazioni e della costruzione di significati cooperativi emerge certamente dalle proprietà costitutive, come abbiamo già detto, ma non sembra ad esse riducibile (cfr. A. Berthoz, *La scienza della decisione*, Codice edizioni, Torino 2004, ed. orig. 2003), mentre stenta ad affermarsi un riconoscimento del ruolo della relazione, del linguaggio, della conoscenza e del simbolico nei processi di scelta e nei comportamenti economici. Quello che oggi

appare evidente è che non vi sarà, probabilmente, un'effettiva trasformazione senza cambiare paradigma. Rimane perciò tuttora insoddisfatta la domanda: quale *economics* in questa economia che deve alla conoscenza e al simbolico i suoi tratti distintivi e caratterizzanti? La svolta simbolica e l'avvento degli immateriali sono un importante elemento analizzatore della trasformazione possibile, in quanto coinvolgono contemporaneamente società, mercato e comportamento, come riconosce ampiamente P. Ormerod (1998, in *L'economia della farfalla*, Instarlibri, Torino 2003). Se le nuove economie mostrano di essere "più intelligenti del Pil", come ha sostenuto recentemente F. Aloisi de Larderel (in *Reset*, n. 90, luglio – agosto 2005), è opportuno sostenere che allo stesso tempo "una rivoluzione paradigmatica si sta, per adesso sommessamente, marginalmente, quasi clandestinamente, preparando negli studi economici" (G. Becattini, Prefazione, in L. Bruni, P. L. Porta, *Felicità ed economia*, Guerini e associati, Milano 2004; p. 9). La critica dell'economia apportata dall'"economia della felicità" opera già una distinzione importante: quella tra benessere economico e benessere generale. La domanda di senso connessa agli immateriali è un chiaro indicatore della disconnessione tra crescita del benessere economico e benessere generale (cfr. anche G. Ricoveri, *Beni comuni fra tradizione e futuro*, EMI, Bologna, 2005). Lo stesso godimento delle merci riproducibili dipende da condizioni sociali che non si possono comperare né vendere e la cui generazione è un processo sociale lungo, delicato, complesso e a forte valenza simbolica e immateriale. "La felicità non è una merce", come scrivono lapidariamente L. Bruni e P. L. Porta nell'Introduzione al volume prima citato e da loro curato. L'attenzione in particolare dovrebbe essere riservata alla critica del dualismo tra dimensione materiale e immateriale, al fine di riconoscere l'unità di esperienza, lavoro e artefatti materiali da un lato e di esperienza, lavoro e artefatti immateriali dall'altro, come si mostra efficacemente nel fascicolo monografico della rivista *Athantor*, dedicato al lavoro immateriale (S. Petrilli (a cura di), (2004), *Lavoro immateriale*, in *Athantor*, anno XIV, nuova serie, n. 7, 2003 – 2004, Meltemi editore, Roma).

La risposta a questa questione per le ragioni che qui sono rilevanti, relative alla misurazione degli immateriali, dipenderà da come si riuscirà a spostare l'attenzione dall'equilibrio (*quantità misurabili intrinseche alle cose stesse*) all'apprendimento (*qualità misurabili e riconoscibili, emergenti dalle relazioni*).

Quantità misurabili quantitativamente intrinseche alle cose stesse
--

Qualità misurabili emergenti dalle relazioni
--

Quella risposta dipenderà, insomma, dall'uscita del dilemma *as-if* (M. Egidi, *Il dilemma as-if*, in *Sistemi Intelligenti*, anno IV, n.3, dicembre 1992), che per ora vede prevalere l'orientamento a considerare i comportamenti e le scelte in economia *come se* fossero deterministici, lineari e basati sull'equilibrio.

Quantità, controllo, rischio (rischio come rischio materiale e fisico) [o quantità o nulla]	<i>Linguaggio univoco delle cifre</i>
Qualità, riconoscimento, rischio (rischio come rischio immateriale-cognitivo)	<i>Linguaggio ambiguo (ambivalente) del senso</i>

L'orientamento *as-if* è centrato sulla quantità e sul controllo, e il rischio è considerato come rischio-materiale- fisico. L'attenzione è modulata secondo l'orientamento: o QUANTITA' o NULLA. La misurazione risponde al "linguaggio univoco delle cifre".

L'attenzione di un approccio orientato a misurare gli immateriali dovrebbe essere centrata sulla qualità, sul riconoscimento, e sul rischio inteso come rischio-immateriale-cognitivo\*. La misurazione in questo caso risponde al "linguaggio ambiguo del senso".

\*

*IL RISCHIO COGNITIVO è il più rilevante, ovvero quello prioritario, nei processi prevalentemente immateriali. La misurazione dell'immateriale, la sua considerazione, l'attenzione a riportare l'immateriale sollevandolo dalla sua dimensione implicita, è rilevante anche per contenere i rischi della sua non considerazione. La misurazione dell'immateriale è rilevante per i costi che possono derivare da una sua non considerazione. I limiti conoscitivi, le opacità della conoscenza e le situazioni di "tipo 3" – non sapere di non sapere – (tipo 1: sapere di sapere; tipo 2: sapere di non sapere; tipo 4: non sapere di sapere), rappresentano il rischio più elevato, quando sono i fattori immateriali i fattori critici. L'accesso alla conoscenza non è regolato, infatti, solo dai costi di attivazione, i quali svolgono comunque una funzione rilevante, ma anche da vincoli o ostacoli epistemologici, che regolano per così dire "dal di dentro" e nella relazione con il mondo esterno le capacità di apprendimento dei singoli. Il cambiamento di un campo cognitivo richiede una pensabilità del cambiamento stesso; un'immaginazione del possibile. La priorità dell'immaginazione si confronta con il vincolo a "cambiare idea", a rivedere la relazione soggetto - sapere, a sopportare un break-down cognitivo, in ragione dei legami affettivi che tendono a fare del consolidato e del naturalizzato un universo rassicurante. Ostacoli epistemologici (G: Bachelard, (1938), *La formazione dello spirito scientifico*, Raffaello Cortina editore, Milano 1995) e vincoli epistemofilici (E. Pichon-Rivière, (1971), *Il processo gruppale. Dalla psicoanalisi alla psicologia sociale*, Libreria Editrice Lauretana, Loreto, 1985) si combinano e in molti casi creano una situazione del tipo "non vedere di non vedere". I limiti e l'incompletezza sono perciò tratti caratteristici costitutivi dei sistemi viventi. È nell'elaborazione della tensione tra vincoli e possibilità della naturalizzazione che emerge la conoscenza. Nell'esperienza umana, il linguaggio, il senso, i simboli, i*

*significati alla base della dimensione immateriale dell'esperienza e degli artefatti, emergono dall'elaborazione di quei limiti costitutivi. Il processo di elaborazione comporta dei rischi che storicamente sono stati soprattutto materiali, per la stabilità e la continuità relativa dello spazio, del tempo e del compito, in cui l'elaborazione avveniva. Quei rischi sono divenuti prevalentemente cognitivi nel momento in cui la complessità dei contesti e dell'esperienza ha rapidamente destabilizzato spazio, tempo e compiti. L'elaborazione richiesta è spesso simultanea e riguarda in primo luogo gli assetti intangibili dell'esperienza e delle situazioni. La rilevanza degli immateriali non è tanto relativa ai fattori in sé, quanto alla capacità e disponibilità di elaborarne vincoli e possibilità, opportunità e rischi da parte dei soggetti. Ognuno di noi ha, infatti, tradizionalmente, abbastanza chiara una propria idea di rischio. Dal calcolo attento dei più razionali fino all'ossessione dei superstiziosi, prestiamo attenzione alle cose e agli eventi intorno a noi che comportano dei rischi. L'attenzione, a pensarci bene, è però soprattutto, se non esclusivamente, per "cose fisiche" e solo in secondo luogo per "eventi" comunque esterni a noi. Molto più difficilmente siamo disposti a considerare i rischi per così dire "interni" a noi, quelli che noi stessi generiamo o alimentiamo, con le nostre credenze e i nostri comportamenti, con la nostra dipendenza dal cammino e le nostre incompetenze addestrate. Quei rischi sono mentali e immateriali. Non si vedono e non si toccano e allora facciamo come se non esistessero. Il fatto è che stanno diventando i rischi maggiori, quelli da cui ci possono derivare i principali problemi. Proviamo a capirci qualcosa. Quasi tutto nasce dal fatto che viviamo in un mondo in cui le cose materiali, i cosiddetti oggetti fisici, hanno meno peso e acquistano sempre meno importanza. Vengono rapidamente sostituiti dalle conoscenze, dalle informazioni, dai simboli, dagli "immateriali", i cosiddetti "oggetti sociali". Non sono le automobili ad esempio, a rappresentare un problema ma la mente degli automobilisti, nel momento in cui non vi è più scarsità di automobili ma di competenze cognitive sul loro uso più appropriato per non morire soffocati di ossido di carbonio e di aria irrespirabile. Non sono le montagne e i boschi in sé a rendere competitivo un settore o un sistema socio – economico locale, ma le competenze gestionali di imprenditori e manager e la loro disposizione ad innovare. Ciò che ci manca è immateriale e ha sempre più a che fare con la cognizione, la disposizione ad apprendere e a conoscere. I sistemi locali in particolare stanno entrando in una fase in cui il loro principale rischio è cognitivo. La loro disponibilità di cose, ricchezza e beni materiali, non solo non è risolutiva, ma rischia di essere causa di declino. Il rischio nasce soprattutto dalla nostra concentrazione sugli oggetti fisici, a cui siamo legati da sempre. Tutto ciò non ci aiuta a vedere che le cose sono cambiate e gli "oggetti" che contano oggi sono sociali e cognitivi. Il rischio principale lo corriamo per mancanza di nuove capacità e quelle capacità sono cognitive. Insistiamo su un'intelligenza legata alla tradizione, alla ripetizione e al locale, mentre è l'intelligenza che ci connette al mondo, un'intelligenza giustamente definita "connettiva", quella che conta per il presente e il futuro. Continuiamo invece a veder prevalere comportamenti e scelte concentrati sulle cose e sulla materialità e fisicità del nostro sistema e del nostro modo di vivere. Per fare un grande esempio, se Mosè*

*si fosse limitato a scendere dal monte con delle pietre, diciamo, “in bianco”, difficilmente quell’oggetto fisico “lapide” sarebbe diventato l’oggetto sociale “dieci comandamenti”. Per molti aspetti le cose stanno così da sempre perché siamo una specie che vive di significati. Ma oggi l’informazione, i simboli, la conoscenza non sono più un accessorio ma sono divenuti la sostanza stessa. Quando pensiamo all’educazione, all’economia, ai comportamenti collegati all’ambiente e alla possibilità di salvaguardarne la vivibilità, i rischi principali che corriamo non sono esterni a noi e hanno a che fare principalmente con gli immateriali. Essi riguardano la nostra cognizione, mettono in evidenza la nostra indigenza cognitiva. Quei rischi sono soprattutto cognitivi e sugli investimenti in capacità cognitive si misurano le possibilità di innovare e cambiare. Tra i rischi cognitivi, due di particolare rilievo derivano dalla:*

- *prevalenza della conservazione sul cambiare idea (D. Kahneman)*
- *prevalenza della materialità sul senso e il significato.*

L’identificazione delle ragioni del rischio nella dimensione cognitiva evidenzia però come le fonti della possibilità di elaborazione efficace del rischio derivino oggi dagli immateriali, avendo a che fare prima di tutto con l’immaginazione e perciò con la capacità di esprimere discontinuità e capacità di mettere in discussione e trascendere l’ordine esistente.

In tutto l’orientamento alla misurazione degli immateriali e della qualità che si va delineando, il *riconoscimento* si configura come categoria conoscitiva decisiva (G. M. Edelman, *Sulla natura della mente*, Adelphi, Milano, 1993). Il riconoscimento è il risultato di un processo di selezione e rientro che presidia alla complessità della conoscenza. In questa prospettiva ogni conoscenza è ri-conoscimento. Si conosce mediante selezione e la selezione è filtrata dal linguaggio. Ogni conoscenza ha la caratteristica di essere epigenetica sul piano neurofenomenologico e il senso che essa genera si riconosce dopo. Il processo di conoscenza di un fenomeno inerte e banale è perciò diverso dal processo di conoscenza che intenda rivolgersi al punto di vista di un altro essere umano. Se si intende riconoscere il valore di uno scambio o di una situazione riguardante le interazioni tra soggetti umani si può affidarsi alla relazione come fonte generatrice. *Non si tratta di ammettere che non si può conoscere senza considerare la dimensione imprevedibile della relazione, ma di sostenere che la relazione è la via della conoscenza possibile.* La ragione principale di tutto ciò è da individuare nella relazione tra chi osserva e il sistema osservato, tra l’osservatore e l’evento (A. M. Iacono, *L’evento e l’osservatore. Ricerche sulla storicità della conoscenza*, Lubrina editore, Bergamo, 1987). L’orientamento della scienza classica è stato fondato sull’osservazione a distanza come condizione stessa della conoscenza oggettiva. La neutralizzazione dell’influenza del fenomeno osservato è stata considerata come la condizione implicita di una osservazione e di una conoscenza ritenuta scientifica. La scienza classica, come ha detto Carlo Sini, ha fondato se stessa

sulla pretesa di vedere senza occhi. Lo sguardo dell'osservatore perturba il sistema osservato come condizione stessa dell'osservazione. Nella relazione che si instaura si genera la conoscenza possibile. Si creano le condizioni per ridefinire il significato dell'oggettività. Essa non si propone come rispecchiamento esatto della natura (R. Rorty, *La filosofia e lo specchio della natura*, Bompiani, Milano, 2004), ma come riconoscimento emergente tra sistemi che osservano e relazione osservatore osservato (H. von Foerster, *Sistemi che osservano*, Astrolabio Ubaldini, Roma, 1987). Il riconoscimento della qualità nei sistemi viventi ha a che fare con il senso e la misura. Il primato dell'immaginazione non comporta la negazione delle condizioni di persistenza che hanno un carattere logico-formale, ma la loro lettura contestualmente alla dimensione sintagmatica, attinente al senso e al significato. Si tratta di riconoscere, come suggerisce efficacemente J. Bruner, *l'esigenza di attivare le molteplici dimensioni del pensiero e le diverse vie della conoscenza* (J. Bruner, *La mente a più dimensioni*, Laterza, Roma – Bari, 1996).

Come ogni vincolo epistemologico e cognitivo, anche questo per essere affrontato richiede uno spiazzamento. Guardare al simbolico dal materiale è la condizione da cui siamo dipendenti, in ragione del nostro vincolo epistemologico e cognitivo. Guardare al materiale dal simbolico è ciò che ci propone la svolta della nostra condizione attuale.

La principale dimensione del vincolo epistemologico è storica: siamo infanti simbolici. Come abbiamo già osservato la svolta del simbolico si è evoluta circa quarantamila anni fa (I. Tattersall, *Il cammino dell'uomo. Perché siamo diversi dagli altri animali*, Garzanti, Milano, 2004; S. Oyama, *L'occhio dell'evoluzione. Una visione sistematica della divisione fra biologia e cultura*, Fioriti, Roma, 2004) e facciamo continuamente i conti con la dipendenza dalla storia (W. B. Arthur, *Path Dependency and Social Systems*, in paper 12, Santa Fe Institute, in *Science of Complexity*, Santa Fe, New Mexico) e con il suo correlato cognitivo, la nostra prevalente tendenza alla conferma (D. Kahneman, (2002), *Maps of Bounded Rationality: a perspective on intuitive judgement and choice*, Nobel Prize Lecture, December 8, anche in *The American Economic Review*, vol. 93, n. 5, pp. 1449 – 1475 (27) ); tutti questi fattori agiscono come ostacolo, tuttora e nonostante.

I nostri paradigmi scientifici ne risentono: *ridurre* e *quantificare* sono caratteri tendenziali, distintivi e prevalenti, della nostra conquista dell'abbondanza (P. K. Feyerabend, *Conquista dell'abbondanza. Storie dello scontro fra astrazione e ricchezza dell'essere*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2002).

Ciò che non è quantificabile non esiste; il contrario del monito paradossale del materialista di Treviri: tutto ciò che è solido si disperde nell'aria. Ciò porta a trascurare la differenza tra sistemi viventi e non e il monito che in proposito ci viene da Gregory Bateson: "Spero di aver fatto qualcosa per affrancarvi dall'abitudine di pensare in termini materiali e logici, con la sintassi e con la terminologia della meccanica, quando invece cercate di riflettere sugli organismi viventi" (G. Bateson, *Man are Grass. Metaphor and the World of Mental Process*, in Id. (1991), *Una sacra unità. Altri passi verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano, 1997).

Lo stesso Bateson ha ampiamente mostrato come l'analisi e la comprensione dei sistemi viventi e, in particolare, dell'esperienza umana, richiedano che si passi dall'attenzione ai principi fisici e meccanici dell'energia, della forza e dell'urto, ai principi della seconda cibernetica quali la relazione, la coevoluzione e l'apprendimento. L'imprevedibilità, l'indecidibilità e l'irriducibilità sono alcuni dei tratti distintivi a cui prestare attenzione e da cui ricavare conoscenza e indicatori di misurazione (G. Bateson, (1995), *Mente e natura*, Adelphi, Milano, 1984). La relazione, il contesto e la storia intervengono in maniera caratterizzante e richiedono nuovi criteri per il senso e la misura, abbandonando la falsa associazione: misurazione *uguale* quantificazione.

L'estensibilità universale delle conoscenze da un dominio all'altro e l'universale traducibilità delle conoscenze da una cultura all'altra, vengono radicalmente messe in discussione. Secondo l'importante tradizione di ricerca inaugurata da Lev Vygotskij e proseguita da Jerome Bruner, *la conoscenza non è mai sganciata da un particolare punto di vista*. (L. Vygotskij, *Pensiero e linguaggio*, Laterza, Roma – Bari 1990; J. Bruner, *La costruzione narrativa della "realtà"*, in Ammaniti e Stern (a cura di), (1991), *Rappresentazioni e narrazioni*, Laterza, Roma – Bari, 2001). Non solo quella logico-formale è una modalità di pensiero e di conoscenza; lo è anche la dimensione sintagmatica, che genera pensiero mentre esprime interpretazioni sui significati dell'azione umana, secondo l'importante contributo di Carol Fleisher Feldmann (cfr. *I generi letterari come modelli mentali*, in Ammaniti e Stern, op. cit.).

Se ci si chiede cosa si perde dei sistemi complessi o sistemi viventi adattativi considerando solo la quantità o osservandoli dal di fuori, e se si considera l'esperienza relazionale umana e i processi di cooperazione interpretativa e di attribuzione di significato, allora si può riconoscere che la forma di conoscenza propria della prospettiva *computable* e quella della prospettiva *sense-maker* concorrono alla loro comprensione e misurazione. Decisiva è l'appropriatezza delle vie conoscitive rispetto all'oggetto della conoscenza. Gli immateriali sollecitano il paradigma delle *economics* fino al limite della sua tenuta, ma non abbiamo mai avuto economia senza immateriali (M. Sahlins, *Economia dell'età della pietra*, Bompiani, Milano, 1992). Riconoscere la complessità del fenomeno scegliendo la complessità dell'approccio è una possibilità per costruire una misurazione degli immateriali. La domanda da cui partire è: si può giungere ad una comprensione di una forma di vita se non attraverso il linguaggio?

### 3. *Il senso del dono.*

*Legame, ricerca del significato e immaginazione sociale*

*“Fatti non foste a viver come bruti  
ma per seguir virtude e canoscenza”*

[Dante Alighieri]

Ogni atto non utilitaristico concede uno spazio all'immaginazione; alla pensabilità,

alla concezione dell'inedito, alla possibilità di emergere di ciò che ancora non c'è. Quello spazio non si configura come "costo" per accedere a qualcosa o per attivare qualcos'altro, bensì come possibilità di elaborazione e superamento da parte di ognuno del vincolo che abbiamo a cambiare idea e a generare innovazione sociale. Prima ancora che di "calcolare" quanto costa un accesso e cosa conviene fare, anche e soprattutto nella sfera dell'immateriale e del simbolico, agisce in noi un vincolo interno, che possiamo chiamare ostacolo epistemologico, con Gaston Bachelard (*La formazione dello spirito scientifico*, Raffaello Cortina editore, Milano 1995; ed. orig. 1938) o, più profondamente, ostacolo epistemofilico, con Eriq Pichòn Riviere (*Il processo gruppale: Dalla psicoanalisi alla psicologia sociale*, Libreria Editrice Lauretana, Loreto, 1985; ed. orig. 1971). Quell'ostacolo riguarda la nostra stessa possibilità di superare il nostro campo affettivo e cognitivo consolidato; di immaginare il nuovo; di cambiare idea. Di fronte alla creazione del nostro mondo in modo diverso da come ci si presenta; di fronte alla possibilità di trascenderlo, noi tendiamo a far prevalere la consuetudine, la conservazione, la naturalizzazione dell'esistente. Il nostro orientamento prevalente alla conservazione anziché all'innovazione e al cambiamento ha ricevuto notevoli conferme sul piano della ricerca sulle scelte individuali (D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky, *Judgment Under Uncertainty: Heuristic and Biases*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1982). Del resto l'atto di cambiare idea è uno dei compiti più impegnativi nell'esperienza individuale e il quella collettiva. L'immaginazione, la sua priorità, e l'investimento in eccedenza sono due delle condizioni che possono favorirne la manifestazione. L'orientamento e la collocazione solo utilitaristici inducono alla concentrazione sulla conferma delle capacità esistenti, per un utilizzo più efficiente degli "universi" effettivi attuali, su cui ognuno concentra attenzione e investimenti affettivi e strumentali. Vivere in un "universo" comporta un certo grado di regressione e, comunque, una tendenziale mortificazione dell'immaginazione. "Vivere in un solo mondo è prigionia", aveva scritto il grande poeta inglese John Donne all'inizio del diciassettesimo secolo. È proprio degli animali diversi da *homo sapiens*, che per quanto ne sappiamo non dispongono della coscienza di essere coscienti, la coscienza di second'ordine, stare in un "universo". Il ragno investe energie, competenze, tecnica, per costruire un universo, un ecosistema, che abita con la concentrazione totalizzante a risolvere un solo problema. La complicazione della sua rete non giunge al livello della complessità. Ci vuole una mente umana per concepire neurofenomenologicamente non solo quello che c'è, ma quello che ancora non c'è. La complessità dei sistemi umani e delle organizzazione umane, così come dell'esperienza umana, è relativa alla loro *incompletezza*. La loro essenza non si riduce a ciò che sono già ma riguarda ciò che non sono ancora, ciò a cui tendono, ciò che a loro manca. Ecco: la *mancanza*. Nelle relazioni, da quelle primarie a quelle sociali allargate, noi riconosciamo che per fare una mente ce ne vogliono almeno due e che per concepire e attuare le mie possibilità e le mie capacità ci vuole un legame sociale che me le ri-conosca. Quando a "mancarci" sono cose, beni riproducibili, connessi strettamente all'utilità, seriali, standardizzabili, li trattiamo con una funzione di utilità, ne calcoliamo il valore d'uso e scegliamo apprezzandone il costo. Ma anche



in questi casi non accade mai per *homo sapiens* di poter prescindere dal senso e dal significato. Il più tenace sforzo di riduzione alla strumentalità funzionale sarebbe destinato al fallimento. Siamo esseri *sense-makers* e l'attribuzione di senso per noi non è una scelta, così come nella ricerca del significato realizziamo il nostro riconoscimento di noi stessi. Nella ricerca, si badi bene; non tanto nei significati consolidati, ma nella ricerca del significato di ogni esperienza. La ricerca del significato che, insieme al linguaggio e alla coscienza di second'ordine, distingue di fatto la nostra specie, è possibile in ragione della nostra non coincidenza esatta con la razionalità calcolante dell'universo che abitiamo o del mondo che abbiamo contingentemente costruito. Siamo fatti in modo da cogliere l'incertezza e l'incompletezza di quei "mondi" nel momento stesso in cui li costruiamo e li viviamo; è la nostra relativa distanza da essi che ci consente di concepirli e concettualizzarli, di dirli con le parole e di criticarli, di eccederli e di trascenderli. E dire che l'economia si è molto impegnata a costruirsi come scienza esatta cercando di trattare come spuria e, comunque, come da eliminare l'incertezza e l'incompletezza dei comportamenti e dei sistemi! In quanto incompleti siamo capaci di apprendere. Non avremmo scelte, né ricerca del significato, né senso, senza incompletezza e incertezza. Non avremmo eccedenza e trascendenza. Ma allora scopriremmo che l'uomo non sta parlando di se stesso, ma di un'entità che egli stesso ha inventato per separarsi da sé e dalla propria esperienza, una entità alienata, come spesso tanta parte dei comportamenti e delle scelte contemporanee ci propongono con preoccupazione, inducendoci a chiederci perché la disponibilità di ricchezza non coincide con la felicità. L'effetto di alienazione ha finito per interessare progressivamente anche il legame sociale e uno degli aspetti della sua crisi oggi è la separazione percepita, vissuta e praticata, tra l'azione diretta, la partecipazione e il sentimento di incidenza che ognuno avverte di poter esprimere e imprimere da un lato, e i processi, i flussi decisionali e le dinamiche istituzionali, dall'altro. La crisi d'appartenenza, fiducia e partecipazione tende a ridurre il valore delle aspettative e, quindi, degli investimenti in impegno diretto e gratuità. L'altruismo, del resto, è un tema che ha patito uno degli effetti peggiori del dualismo fissista nelle scienze dell'uomo. Solo pensando che l'uomo viene prima delle relazioni che vive, all'insegna di un innatismo che riceve solo smentite scientifiche, è stato possibile impiegare anni e risorse nel tentativo di mostrare la prevalenza dell'egoismo sull'altruismo. Il risultato reale è un effetto deresponsabilizzante riguardo al fatto che siamo esseri sociali che fin dalla più elementare costruzione di sé devono ciò che sono alle relazioni che vivono e all'educazione. È nel rispecchiamento con gli altri che costruiamo la nostra identità, fin dalle origini più elementari del nostro essere e della nostra esperienza (Vittorio Gallese, *Neuroscienza delle relazioni sociali*, in *La mente degli altri*, Editori Riuniti, Roma 2003). Una riappropriazione della presenza diretta e responsabile nella gestione dei processi che ci riguardano è un modo per esserci nella contemporaneità. Un accesso alla gratuità e al dono è una delle possibilità di favorire le relazioni rispetto all'individualismo e la reciprocità rispetto all'utilitarismo. Non è un caso che siano l'arte, la cultura, il simbolico, l'immateriale ad essere interessati da questa possibilità. Il fundraising in quanto processo di partecipazione e di azione diretta e

responsabile si profila come cultura dell'innovazione, della pensabilità sociale e dell'immaginazione, mediante il coinvolgimento; una forma di socializzazione della pensabilità innovativa e della trasformazione dell'immaginario. Si può trattare di un'apertura di spazio al legame sociale e di un riconoscimento delle possibilità di un'economia delle relazioni sociali. Un modo di riscrivere le regole della casa mediante l'impegno responsabile, diretto e diffuso, dove la parte più importante è nell'esercizio di immaginazione e di ricerca dell'inedito e di nuovi significati che si possono generare. Il dono e l'arte sono in fondo una verifica della tensione verso l'eccedente e l'irriducibile all'esistente, sono una conferma del valore distintivo dell'immaginazione per la vita e l'essenza stessa dell'uomo. Il primato dell'ontologia porta al prevalere dell'esistente, quando non al suo dominio. Porta al prevalere di una tendenza verso il fondazionalismo e verso una negazione della differenza e della molteplicità, veri e propri codici della vita e dell'esperienza umana. La promozione di una cultura della partecipazione e del dono ha bisogno invece dell'immaginazione, del suo primato e della sua priorità. Le forme di socializzazione della pensabilità e dell'immaginazione ammettono la discontinuità e concepiscono l'educazione secondo un principio di etica della prassi che consiste nell'agire per aumentare il numero delle possibilità disponibili. L'arte, la cultura e il simbolico hanno in questo campo un potenziale inespresso che a saperlo comprendere e sostenere può creare le condizioni politiche di accesso ad una nuova omizzazione, oggi più che mai necessaria.

#### *4. Ambiti di rilievo della crisi paradigmatica delle "economics", al fine della creazione di un approccio per la misurazione degli immateriali.*

In uno studio sul rapporto tra motivazione e incentivi e, perciò, sull'incidenza dei fattori materiali e immateriali nei processi cooperativi Gneezy, Uri e Rustichini, (2000, "A fine is a Price", *Journal of Legal Studies*, 29.1, pp. 1.17), mostrano come le sanzioni introdotte per i ritardi negli asili nido di Haifa, invece di produrre un rispetto maggiore degli orari inducono i genitori a ritardare di più. Dagli stessi autori, in altro saggio, (2000, "Pay Enough or Don't Pay at All", *Quarterly Journal of Economics*, 115.3, pp. 791-810), proviene un'analisi riguardante ciò che accade quando una motivazione intrinseca viene sostituita da un incentivo monetario (nel caso precedente una norma sociale era sostituita da una sanzione monetaria). Gli autori chiedono a gruppi di ragazzi di fare fundraising per una charity tenendosi diverse percentuali delle somme raccolte. Gli autori mostrano che c'è più impegno quando non c'è nessun reward e la motivazione è meramente altruistica, oppure quando la percentuale guadagnata è molto alta. Per livelli bassi di remunerazione il risultato è di aver cancellato le motivazioni intrinseche del fundraising per una charity, ma di non averne date di abbastanza estrinseche in termini monetari per compensare la perdita delle prime. Queste indicazioni di ricerca si aggiungono a quanto già proposto prima a proposito dell'evoluzione paradigmatica in atto ai margini dell'economia. Si configurano almeno quattro ambiti di rilievo della crisi evolutiva del paradigma delle

*economics*”, che possono aiutare a costruire un approccio per la misurazione degli immateriali.

Il primo è quello dell’economia cognitiva che si occupa di *behavioural economics*.

Il secondo ambito è quello dell’economia della conoscenza.

Il terzo è quello dello studio dei processi cooperativi e della condivisione del sapere e della conoscenza (A. Sen, *Lo sviluppo è libertà. Perché non c’è crescita senza democrazia*, Mondadori, Milano, 2004).

Il quarto è quello dell’economia delle relazioni sociali, con la sua attenzione al linguaggio, alla fiducia, all’affettività e alle relazioni e, quindi, all’eccedenza dei processi economici oltre l’utilitarismo.

L’attenzione ad una considerazione naturale del comportamento umano a partire dalle relazioni e non dall’individualismo è la premessa al riconoscimento che l’individuo solo non esiste e che la relazione è prioritaria nella fenomenologia e nell’analisi. Il terreno “scivoloso” e complesso, l’unico possibile della vita relazionale è quello che diviene rilevante per la misurazione degli immateriali. “Economisti ancora uno sforzo!”, è il monito che si può proferire.

Vi sono fattori di cui siamo meno consapevoli, ma non per questo meno influenti e sistematici, che presiedono e influenzano le scelte (M. S. Feldman, *Perceptions of Uncertainty and Ambiguity and the Effects on Choice Processes*, Draft, University of Michigan, 23 aprile 1991). Da qualche tempo una notevole area degli studi economici, come stiamo riconoscendo, non si accontenta di studiare le decisioni razionali come se queste descrivessero le scelte reali nei contesti della vita. La critica alla ragione economica cerca un accesso al processo decisionale per analizzare la naturale capacità della mente umana di elaborare informazione, apprendimento, conoscenza nelle situazioni di scelte individuali. I fattori critici del comportamento di scelta che complicano il modello lineare neoclassico, come è noto (D. Kahneman, A. Tverski, (2000), *Choices, Values and Frames*, Cambridge, Cambridge University Press; D. Kahneman, (2002), “Maps of Bounded Rationality: a perspective on intuitive judgement and choice”, *Nobel Prize Lecture*, December 8, anche in *The American Economic Review*, vol. 93, n. 5, pp. 1449 – 1475 (27) ) hanno a che fare con:

- la percezione del contesto;
- la formazione delle credenze soggettive;
- l’informazione di cui il soggetto dispone;
- la costruzione di modelli mentali che plasmano le situazioni e i comportamenti strategici degli attori.

Questi fattori riguardano motivi intrinseci e intangibili, trattati di norma come spuri, quali:

- la percezione;

- l'immaginazione;
- le intuizioni spontanee;
- le emozioni;
- le attitudini dei decisori;
- la memoria e la sua plasticità, in rapporto alla percezione e al tempo, alle decisioni passate e ai contesti decisionali simili, con l'influenza e il peso che esse hanno sul presente.

### 5. Epistemologia e prassi della misurazione degli immateriali. Un tentativo.

È opportuno riprendere due considerazioni fondative di un'epistemologia e di una prassi della misurazione possibile degli immateriali. La prima riguarda la *circularità ricorsiva*. Dice Gregory Bateson: “Non ci rendevamo conto in quel momento (io per lo meno non me ne rendevo conto, ma McCulloch potrebbe esserne stato consapevole), che l'intera logica avrebbe dovuto essere ricostruita a favore della *ricorsività*” (in *Per l'amor di Dio, Margaret!*, Intervista a Gregory Bateson e Margaret Mead, a cura di Stewart Brand, in *The Coevolution Quarterly*, 12, 1976; ora in *Studi culturali*, anno 1, n.1, giugno 2004; p.127). I sistemi viventi adattativi esistono e si esprimono nelle relazioni che connettono; queste ultime sono circolari e ricorsive. Divengono perciò il luogo privilegiato di analisi e comprensione di quei sistemi. Nel caso dell'esperienza umana siamo di fronte a relazioni linguistiche che sono anche la fonte del senso e del significato. “Le prove di cui abbiamo bisogno” per comprendere e misurare quelle esperienze possono derivare dal loro ascolto, come suggerisce appropriatamente Lewontin. Esse si collocano ad un livello che attiene all'area della produzione e circolazione dei significati. I significati variano nel tempo e tendono all'unicità. Essi hanno a che fare con il tempo e sfidano perciò la tendenza del paradigma scientifico e dell'economia neoclassici a costruire una scienza senza tempo.

Gli immateriali sono esposti al tempo in quanto si plasmano nel tempo, sono *crono-plastici*. In quanto tali essi non sono caratterizzati dall'equilibrio ma si evolvono con l'*apprendimento*. Generano senso in quanto sono esposti all'*attribuzione di significato*. Non si riducono alla conoscenza ma riguardano l'*immaginazione*.

Gli immateriali sono <i>crono-plastici</i> .....
.....si evolvono con l' <i>apprendimento</i> .....
.....sono esposti all' <i>attribuzione di significato</i> .....
.....e riguardano l' <i>immaginazione</i>

Gli indicatori ne coglieranno perciò la misura se saranno stati *contingenti, locali e situati*. In quanto tale saranno anche *comparabili*.

Essendo proprietà emergenti sarà importante considerare che *l'emergenza si manifesta in uno spazio di possibilità ristretto*, fra una condizione di troppo ordine e una condizione di troppo disordine. L'attenzione dovrà perciò essere rivolta:

- alla *struttura*, come serie discreta di nodi e insieme selezionato, delimitato, di connessioni; come limite di soglia appropriata: il significato, prima non si manifesta; oltre degrada;
- alla *dinamica*, delle invarianti o costanti nodali e della loro influenza;
- all'*apprendimento*, come evoluzione e cambiamento delle relazioni e delle connessioni.

Il metodo richiede perciò una scelta che tra:

- astrazioni formali;
- esperimenti di laboratorio;
- simulazioni;
- esperimenti naturali basati su:
  - i . first person approach
  - ii. comparazioni di situazioni esistenti di vita reale;

privilegi quest'ultimo punto, combinandolo con le misurazioni logico-formali relative ai fattori quantificabili e individuando le tecniche e gli strumenti adeguati di ricerca.

*Cercare di definire e misurare il senso richiede di ridefinire il senso della misura.*

Riconoscere che la verità si produce nell'esperienza e che non ha a che fare con la certezza ma col senso della verità, vuol dire ammettere che l'oggetto non si riduce mai del tutto al soggetto: è così che dallo spazio dell'irriducibilità e dell'impredicibilità emerge il senso. Il perseguimento della misura certa e perfetta, in grado di fissare sul passato, in modo quantitativo e logico – formale, ma soprattutto dall'esterno, le dinamiche di un fenomeno, è stato ed è un riferimento di una certa idea di scienza. Il suo massimo scopo è stato ed è quello di espellere l'incertezza e l'approssimazione, il significato, la dimensione sintagmatica, e i processi incerti di costruzione e condivisione dei significati.

Che cosa vuol dire dare e darsi un senso? In un libro di Jean-Luc Nancy (1996, *Essere singolari plurali*, Einaudi, Torino, 2001) l'autore definisce il senso come segue:

“Benché l'etimologia della parola senso non sia chiara, è certo che si riallaccia alla famiglia semantica alla quale in inglese, gotico e alto tedesco si ritrovano le parole

del movimento, dello scostamento orientato, del viaggio. Senso significa innanzitutto, secondo un etimologista tedesco, il processo di portarsi verso qualcosa”.

“Parlare di senso non significa abbandonare o disdegnare la categoria di verità, ma si cambia registro: la verità è l’essere tale, o più esattamente la qualità della presentazione dell’essere tale in quanto tale. – E questa è una visione positivista della verità si può dire – il senso è il movimento dell’essere a, o dell’essere in quanto venuto alla presenza, o ancora in quanto transattività, in quanto passaggio alla presenza, e nello stesso tempo in quanto passaggio della presenza. La venuta non dipende dalla presentazione e del resto neanche dall’impresenza”.

È proprio il modo in cui “viene alla presenza” che è rilevante nell’immateriale, il movimento che lo rende significativo e riconoscibile. È quel modo, quel movimento, che deve essere colto nel linguaggio come indicatore del valore degli immateriali.

*L’immateriale non è una fuoriuscita dal materiale, bensì un modo per mostrare e riconoscere aspetti del materiale che non eravamo abituati a considerare.*

Gli immateriali non sono una riproduzione standard di qualcosa né la rappresentazione o la riproduzione del visibile. Gli immateriali **rendono visibile**. Si tratta di un visibile che *va oltre* il riproducibile. Gli immateriali colgono attraverso il visibile qualcosa che va oltre il visibile. Come tali essi non hanno a che fare con la riproducibilità. Sono tendenzialmente e essenzialmente *irriproducibili* in forma ripetitiva e standard. È questo forse il loro carattere principalmente critico per la teoria economica classica, che trova nella serialità, nello standard e nella riproducibilità alcuni dei suoi capisaldi fondativi ed esplicativi. Gli immateriali non possono essere oggettivati, pena la loro usura e scomparsa.

Considerare e misurare gli immateriali vuol dire cercare di vedere la realtà con altri occhi.

## APPENDICE 1

### 6. *La prescrizione impossibile. Il mito della qualità.*

“*Tutto dipende da chi è padrone dell’uso delle parole*”

[Alice, nel paese delle meraviglie]

La qualità, problema con cui il secolo ventesimo era cominciato, è una delle questioni cruciali con cui quel secolo si è concluso, e, forse, una delle più importanti questioni consegnate al nuovo secolo. Lo spostamento di interesse e di attenzione dalle cose al loro significato è l'evoluzione culturale più rilevante del secolo ventesimo. E' stata ed è una delle principali fonti di incertezza nei luoghi di lavoro, in quanto tendendo all'unicità crea una contraddizione strutturale tra la propensione alla standardizzazione di ogni forma organizzata e l'attesa e la tensione verso l'irripetibile. La mediazione culturale non sempre riesce a contenere l'elaborazione di questa contraddizione e gli effetti di incertezza e insicurezza pervadono la società e influenzano la vita lavorativa e l'esperienza organizzativa.

La qualità ha a che fare contemporaneamente con la cultura, la norma, l'apprendimento. Non si riduce perciò a standard predefiniti al di fuori dei processi e delle relazioni che la generano. Possono certamente esservi negli immateriali aspetti oggettivabili ma non è ad essi che si riduce il senso della qualità.

Gli artefatti umani hanno qualità intrinseche, quelle qualità che chi li ha inventati concependoli ha creduto di attribuire loro e, vivendoli, ha creduto di confermare e approfondire. A queste vie per l'affermazione della qualità intrinseca si può aggiungere la condivisione di quella qualità in una relazione e in una comunità. La condivisione ha a che fare con la dimensione immateriale di ogni scambio.

L'intera conoscenza di un mondo con cui ci accoppiamo strutturalmente infatti, dipende dal fatto che condividiamo tale conoscenza con altri. Ciò configura un *oikos*, un ecosistema, con i suoi vincoli e le sue possibilità, relativi alla persistenza e all'emergenza. L'azione individuale spontanea e quella artificiale organizzata possono essere intese, in fondo, come i modi di trattare vincoli e possibilità, persistenze ed emergenze.

La qualità inventata e concepita da qualcuno diviene perciò riconoscibile nella condivisione. Non v'è quindi una qualità che è, ma una qualità che *diviene* nel momento in cui è riconosciuta in un processo consensuale. Prima di divenire oggetto di tecnologie manageriali e organizzative la qualità è una proprietà inventata, attribuita e volutamente condivisa nella genesi concreta di ogni artefatto.

Per queste ragioni è verosimile sostenere che gli immateriali e le loro qualità non si riducono alla loro quantificazione e certificazione, ma diviene necessario tendere a riconoscere le dinamiche che portano ad *apprendere la qualità*. La certificazione, infatti, risponde ad un principio normativo. L'agire creativo degli individui, nella fase istituyente di ogni artefatto e organizzazione, attribuisce per il fatto stesso di manifestarsi, una qualità e un valore all'azione e agli artefatti. Per questo non solo vi è una qualità implicita degli immateriali ma allo stesso tempo quello della qualità risulta un universo affollato. Affollato di punti di vista, credenze, conoscenze tacite e pratiche in uso.

Mentre il processo di quantificazione e certificazione è un modo per fare ordine in questo universo affollato e cercare di ricondurre ad una norma standard le condizioni di sviluppo della qualità, queste ultime si generano nell'apprendimento delle persone che vivono nei contesti sociali e lavorano dentro le organizzazioni. Mediante

l'attribuzione e la condivisione di senso, proprietà dei processi di cooperazione interpretativa in una comunità, le azioni e le attività si qualificano. La qualificazione è perciò un processo di apprendimento mediante attività intangibili.

Che cosa sono le attività intangibili e come si possono definire? *Mentre le attività materiali sono definibili per il fatto che il loro sfruttamento è limitato dalla fisicità, le attività intangibili possono esprimere un rendimento crescente di scala in quanto utilizzabili contemporaneamente in luoghi e in situazioni diverse.* Un aereo anche se equipaggiato con servizi di qualità non può essere utilizzato su più rotte contemporaneamente, mentre una risorsa intellettuale ha come unico limite alla possibilità di utilizzo le dimensioni della domanda.

In base ad una definizione provvisoria le attività intangibili sono riconducibili:

- alle *innovazioni di prodotto*, che possono derivare dal lavoro di ricerca e sviluppo che si svolge in un'impresa;
- *all'immagine* di un'impresa, al suo marchio, che rende preferibili i suoi servizi;
- *alle forme di organizzazione del lavoro e di gestione delle relazioni*, che possono distinguere le capacità organizzative;
- *alla rete di rapporti e contratti esclusivi*, che consentono condizioni privilegiate nella gestione delle transazioni;
- *al senso e al significato* e, perciò, alla dimensione simbolica dell'esperienza di produzione e fruizione.

Ognuna di queste aree di attività è un "luogo" privilegiato di ricerca e applicazione per la misurazione della qualità degli immateriali.

### *Azioni, atti mentali e credenze*

La qualità, simbolo distintivo dell'economia dell'immateriale, è anche un indicatore dell'affermazione dell'organizzazione del lavoro basata sulla conoscenza.

Essa non è riconducibile solo a regole, tecniche e azioni razionali finalizzate, ma è relativa ad atti mentali e credenze.

È probabilmente al punto di incontro tra atti mentali individuali, credenze e tecniche che si può individuare la qualità in uso, quella consentita, in una società o in un'organizzazione.

Ogni intento di qualità attesa o auspicabile non può probabilmente procedere agendo solo sulle tecniche e le norme se le credenze e gli atti mentali interpretano le norme e le tecniche, le influenzano e le selezionano, lasciandole spesso modificate.

Ogni processo di cambiamento è per molti aspetti un processo di apprendimento e, perciò, di adattamento.

Lo sviluppo della qualità è perciò concepibile e agibile come un processo di sostegno all'apprendimento e all'evoluzione con un gruppo o un'organizzazione.

### *Gioco e performance*

"Se l'uomo è una specie neotenica, il gioco è forse il suo modo più appropriato di performance", scrive Victor Turner. La qualità è perciò una forma di



drammatizzazione. Allo stesso tempo è una via per accrescere la capacità di risposta alla mancanza di corrispondenza fra aspettative e soddisfazione da parte delle organizzazioni e delle istituzioni nell'area della dematerializzazione, quando i vantaggi competitivi *sono* sempre più sottili e collegati a fattori intangibili e simbolici.

Proprio per l'immaterialità dei fattori rilevanti, sembrano essere la *drammatizzazione* e il *gioco* i processi mediante i quali la qualità può essere riconosciuta e sviluppata.

La vita organizzativa può essere per molti aspetti considerata un'esperienza drammatica. Le tensioni relazionali governate da aspettative reciproche e *regole* del gioco, ma soprattutto da soggettività e desideri dagli esiti incerti, consigliano di guardare non *solo* alla struttura e ai processi ma anche alle dinamiche comunicative e simboliche con cui la vita organizzativa si costruisce ed evolve.

I giochi istituenti creano *regole* tacite od esplicite e di esse si alimentano; *sono* fatti altresì di resistenze e attacchi alle *regole*, fino al loro sovvertimento e alla loro elusione.

Dramma e gioco *sono* inoltre attraversati da asimmetrie più o meno profonde e compongono in questo modo la scena di un teatro, quello organizzativo, nel quale la qualità emergente non è sempre quella riconosciuta; quella riconosciuta da qualcuno non è quella condivisa da qualcun altro; quella auspicata non è sempre quella consentita. Gioco e dramma fanno in fondo la qualità che si può vedere, di solito dopo che è stata prodotta.

È opportuno riprendere alcune questioni appena proposte a partire dalla neotenia come carattere distintivo degli esseri umani, del loro "essere" nelle cooperazioni interpretative sociali e del loro "fare" nelle organizzazioni e nella ricerca della cooperazione lavorativa. L'affermazione che la specie umana sia una specie neotetica permette di considerare l'incompletezza e la mancanza con cui le donne e gli uomini nascono, necessitando perciò di costanti forme di sostegno alla dipendenza o, che è la stessa cosa, allo sviluppo dell'autonomia.

La mancanza sperimentata nel processo di crescita e nel corso intero della vita, mentre è associata alla dipendenza, è però generativa di emancipazione, di possibilità, di creazione.

La stessa complessità del linguaggio, del pensiero e, appunto, la dimensione simbolica del gioco e le capacità di performance sono associabili all'esperienza neotetica.

Il gioco, la performance, l'utilizzo del linguaggio per cooperare interpretativamente, cercare e sperimentare sono alla base delle possibilità di valorizzare i processi materiali di produzione integrandoli con la qualità.

La qualità è simbolica e si genera mediante processi simbolici; è sempre attraverso processi simbolici che viene riconosciuta e preferita. Essa emerge ed è riconosciuta in un gioco delle parti: sono le performance individuali in relazione tra fornitore e fruitore, per esempio, a consentire di riconoscere la qualità in situazione e il livello di soddisfazione che produce.

Il ruolo delle strutture organizzative e dei sistemi di regole è quello di contenere i limiti dei giochi e delle performance, mentre anche le strutture e le regole

intervengono nella produzione di qualità per come vengono interpretate dagli attori, per il senso e il significato ad esse attribuiti e in quanto facilitano od ostacolano l'espressione delle relazioni e l'emergere delle performance.

### *Prescrizione e costruzione*

L'urgenza delle organizzazioni economiche dovuta alla domanda di efficienza ed efficacia, porta spesso a trascurare le condizioni per raggiungere certi risultati, anche quando questi ultimi sono riconosciuti difficili e indispensabili. Sull'attenzione alla ricerca delle condizioni per apprendere il cambiamento tende a prevalere la prescrizione di equilibri attesi da perseguire in modo lineare e razionale. In condizioni di relativa sufficienza di performance di tipo standard la prescrizione ha avuto un ruolo importante e ritenuto esaustivo. Ma nella costruzione di processi di coinvolgimento per lo sviluppo di caratteri intangibili dell'azione organizzativa e dei suoi prodotti, come la qualità, è stato possibile verificare come un approccio prevalentemente normativo sia inefficace. Lo è tanto più in quanto la qualità implicita nelle situazioni organizzative (e ve ne è sempre una) è radicata nella cultura interna spesso tacitamente condivisa. Ogni azione esogena che ne voglia influenzare lo sviluppo dovrebbe cercare le condizioni per innestarsi in una certa misura nelle dinamiche endogene in modo da generare una terza dimensione frutto dell'integrazione. Ne discendono due ipotesi fondative:

- la qualità è il risultato mai definitivo di un processo di apprendimento;
- le azioni per il suo riconoscimento e il suo sviluppo sono tanto più efficaci quanto più partono dal riconoscimento dei *nessicomuni* interni e con essi si integrano per scopi evolutivi.

### *Valori di apprendimento e valori di sfruttamento*

Considerare le cause della non-qualità o definire gli esiti auspicati, così come i valori di sfruttamento di quegli esiti, non sembra sufficiente per fare la qualità attesa. È necessario prendere in considerazione i *processi mediante i quali si generano i vincoli e le possibilità di apprendimento* delle condizioni per fare la qualità e per svilupparla. Entrano così in gioco i valori di apprendimento, quelli che consentono di riconoscere le condizioni della qualità e di agevolare il processo di cambiamento richiesto.

L'interdipendenza tra valore di apprendimento e valore di sfruttamento è alta e nel caso della qualità risulta decisiva, perché per quanto concerne il suo sviluppo in nessun modo è possibile fare riferimento ad una dimensione routinaria.

La qualità intrinseca dei prodotti e dei processi che dipende dalla routine non garantisce vantaggi distintivi nelle situazioni competitive.

Vale la pena domandarsi quali relazioni esistono tra luoghi e tempi della qualità.

Al livello locale, dall'interno delle culture e delle dinamiche dei gruppi e delle organizzazioni, in un certo tempo si creano le condizioni per l'esistenza di una qualità spontanea, implicita e ingenua.

Se chiamiamo questa "qualità 1", possiamo riconoscere la sua dimensione tacita,

che non è connotata da discontinuità e che cambia al ritmo della routine e della continuità organizzativa.

In certi casi l'attenzione si è rivolta alle situazioni affini e, in fondo, compatibili con la continuità portando all'adozione di una "qualità 2", di una qualità imitata, prendendo spunto da chi, essendo in condizioni simili ha attivato qualche cambiamento ritenuto compatibile con la situazione corrente. L'insoddisfazione rispetto alla continuità, l'insufficienza delle performance che essa consente, induce a volte alla ricerca e all'immaginazione delle condizioni di una "qualità 3". È questa una qualità auspicata come risolutiva dei problemi presenti; spesso è idealizzata e le condizioni della sua realizzazione non sono ben definite. Si ricorre alla norma come fattore di certezza per ridurre la complessità del problema e anche per renderlo accessibile. Ma la norma delimita la questione, non la risolve.

Essa stessa inoltre è soggetta alle interpretazioni e ai modi vigenti di apprendere, ai filtri individuali e gruppali presenti in ogni gruppo e organizzazione.

La qualità auspicabile può anche essere talmente idealizzata da fungere da blocco all'apprendimento in quanto ritenuta irraggiungibile. Questa qualità è lontana nel tempo e nello spazio dalla cultura e dalle caratteristiche delle relazioni vigenti interessate; la prospettiva che dovrebbe reggere la realizzazione di questa finalità è il *trasferimento* di un impianto astratto in una situazione concreta. Per questa ragione si intende passare da un equilibrio ad un altro senza considerare i processi di apprendimento implicati dal cambiamento proposto e atteso.

Non vi è inoltre in questa prospettiva, quasi del tutto esogena e normativa, una considerazione delle attese e delle motivazioni, ma anche dei valori vigenti nelle situazioni organizzative di partenza. È proprio questo ultimo aspetto a rappresentare il punto di partenza e il criterio informatore della costruzione della "qualità 4".

Essa è la qualità consentita conseguibile a partire dalla cultura della qualità esistente, nel momento in cui si incontra con le proposte esogene definite in parte sulla base delle attese esistenti in parte sulle proposte innovative introdotte dall'esterno.

Questa prospettiva è centrata sull'apprendimento e pone al centro un progetto di innovazione della qualità *quasi conforme* all'equilibrio esistente. Definisce strategie locali di ricerca-azione per sostenere l'apprendimento e orientare le azioni innovative.

### *L'esplosione della qualità*

Oltre ad essere esplosa come tecnologia manageriale e organizzativa con riguardo agli interessi delle aziende a sviluppare la qualità, la qualità stessa, quella realizzata di fatto in un'organizzazione, è sempre il risultato di un'esplosione.

Cosa si intende per "esplosione"?

Una organizzazione o un gruppo sono una cultura: come tale la cultura genera ed è generata da condivisione di linguaggi, simboli, valori, artefatti. Nello spazio sincronico di una cultura, nelle situazioni costanti di *sviluppo graduale* si generano ed emergono *momenti di esplosione*: sono i momenti in cui la discontinuità genera senso

inedito, significati inediti. La qualità che era ritenuta sufficiente fino a quel punto, la qualità generata dallo sviluppo graduale dei fattori, appare improvvisamente inadatta e insufficiente, inadeguata e da ridefinire e rivedere. Si produce perciò un momento di esplosione che genera nuovi linguaggi, nuovi valori e nuove forme riconoscibili. *Genera soprattutto un'attenzione a ciò che l'immateriale rivela.*

Si crea, nel gioco identità-alterità, una nuova domanda di riconoscimento dove l'incomprensione è altrettanto preziosa quanto la comprensione.

La possibilità di intervenire consiste nella capacità di riconoscere i momenti generativi dell'esplosione e sostenerli, nel cogliere nella gradualità l'origine di nuove possibili storie, la cui evoluzione può essere accompagnata.

È probabile che la gestione delle organizzazioni, avendo vissuto la discontinuità come un problema nel corso del tempo e come criterio di base nell'era dello standard, incontri oggi una particolare difficoltà a riconoscere nella discontinuità e nell'esplosione le opportunità più rilevanti di performance distintive.

È tuttavia riconoscibile come nella ricorsività organizzazione-contesto e nella ricorsività soggetti-organizzazione, le condizioni siano talmente cambiate da richiedere di spostare l'attenzione dall'equilibrio all'apprendimento.

*L'economia è divenuta progressivamente un'economia della presenza e un'economia dell'esperienza, da economia materiale a economia dei prodotti quale era.*

*Le organizzazioni e le istituzioni più adatte in questo scenario sembrano essere quelle che centrano se stesse sul "de-materiale" sull'"a-topico", sul "non-standard", sull'intangibile, ciò che non è legato a un luogo fisico ed è tendenzialmente unico: questi sono i caratteri dei processi organizzativi che sembrano efficaci.* Così come si affermano standard di metalivello, effetto delle reti lunghe e della globalizzazione.

In questo modo la dimensione linguistica semiotica e simbolica dell'agire organizzativo può essere la fonte di distinzione e qualificazione dei processi produttivi, dei prodotti, degli artefatti sotto forma di beni e servizi, e del processo di fruizione.

Gli immateriali e la qualità sono il segno eccedente l'ordine in questo gioco.

## APPENDICE 2

*7. Esperienza e senso. Osservazioni di metodo. Ovvero: "una mosca posata sul muro" o "un pesce nell'acqua".*

Il disagio del ricercatore emerge di fronte all'inaccessibile. In quel caso egli avverte la necessità di altri occhi. Di fronte alla sensazione di non riuscire ad accedere al senso, al conflitto e alla cultura che il mondo considerato deve pur contenere ed in qualche modo esprimere. Facendo ricerca viene da pensare che per qualche via dovrà pur essere possibile scrutare oltre i dati presentati, oltre le teorie affermate che si presentano come verità, oltre gli apparati ideologici talmente comprendenti e

avvolgenti da essere invisibili, o così impliciti da apparire imperscrutabili; che dovrà pur essere possibile smascherare le presenze fantasmatiche di teorie e modelli che si annidano nella testa e condizionano lo sguardo senza che neppure sia possibile accorgersene. Viene da pensare che vi sia comunque qualcosa oltre le apparenze, da rendere almeno in parte visibile e riconoscibile. Viene da attendersi dei segni dalla dimensione *immateriale* del visibile. Tra tutte le questioni forse il vincolo epistemologico delle credenze, relativamente inconsapevoli ma profondamente radicate, è il problema principale e non per tentare di accedere alla verità, che rimane comunque linguaggio, ma per disporsi, per cercare di riuscire a farlo, allo spiazzamento, o meglio all'autospiazzamento da parte del ricercatore. Per cercare di accedere ad un altro provvisorio linguaggio.

Se lo spiazzamento richiesto per comprendere qualcosa è duplice la questione è naturalmente più impegnativa. È possibile cercare di chiarirla, questa questione, così come si è posta e si pone nel corso della ricerca per l'analisi degli immateriali, per il loro riconoscimento e la loro misurazione. Alla base del primo approccio alla questione si è all'inizio fatta strada l'ipotesi di essere di fronte ad una manifestazione di ulteriore affermazione dei cambiamenti economici e degli adattamenti organizzativi che hanno caratterizzato i processi di organizzazione e riorganizzazione delle istituzioni e delle aziende negli ultimi venti anni. I riferimenti alla riorganizzazione per processi e allo sviluppo di un sistema per la qualità hanno preso piede fin dai primi tentativi, e l'orientamento è così divenuto quello di cercare di comprendere come si fossero espressi questi dispositivi di cambiamento nell'organizzazione del lavoro, nelle istituzioni e nell'economia, in particolare con l'avvento del simbolico e dell'economia basata sulla conoscenza. L'attenzione era particolarmente catalizzata dall'attesa di verificare gli eventuali aspetti originali emergenti dall'economia e dall'applicazione di quelle tecnologie organizzative e manageriali operanti in una società e in un'economia dei servizi. La questione degli immateriali sembrava riconducibile e riducibile alla dimensione dell'intangibile propria della *service economy*. I primi passi dell'osservazione, dell'ascolto, della raccolta e consultazione di documenti, sono andati in questa direzione e sono stati guidati da questa proto-ipotesi. È parso evidente come ci fosse qualcosa intorno, prima, sotto, queste figure dei processi e della qualità, che si affacciava come sfondo ma si sarebbe imposta come la probabile effettiva figura, a contraddistinguere la storia dell'immateriale che cominciava a prendere forma. Qualcosa di inafferrabile situato in modo inaccessibile nella realtà sociale osservata. È stato di una qualche utilità rivolgere l'attenzione a se stessi e alla propria esperienza da parte di chi osserva, per far fronte a quel disagio. Quello che si stava verificando non era solo un'insorgenza di valore della parte intangibile delle cose, rispetto a quella tangibile che aveva caratterizzato l'economia e la società industriali. Vi era qualcosa che andava oltre. Una certa tradizione nello studio dell'intangibilità, dei processi relazionali che hanno caratterizzato lo sviluppo dell'economia e delle organizzazioni dei servizi, una certa consuetudine con quei problemi da parte di chi fa ricerca, hanno finito per influenzare le aspettative e i processi selettivi presenti in ogni percorso di

ricerca. Hanno altresì istituito un quadro selettivo influente sia per l'analisi sia per l'elaborazione. Il quadro di riferimento dell'economia dei servizi ha così esercitato un'elevata influenza sulla ricerca relativa al senso e alla misurabilità degli immateriali. Tutto questo, nonostante la cura della distinzione tra il considerare l'ipotesi la guida deterministica del processo di ricerca e scoperta, e il ritenerla invece una componente decisiva e costitutiva, ma *incerta*, di ogni processo di conoscenza, un carattere peculiare del rapporto soggetto-sapere riconducibile, appunto, alla capacità ipotetica. Nonostante, inoltre, la propensione a criticare la prospettiva positivista che ritiene l'ipotesi il faro che consente di illuminare e svelare la verità del reale, per cercare di praticare il valore conoscitivo della capacità ipotetica propria del pensiero umano. Una progressiva raccolta di segni era sul punto di confermare quella che sembrava a tutti gli effetti un'applicazione particolarmente riuscita dei processi e della qualità all'intangibile, rimanendo nella cornice dell'economia dei servizi. L'attenzione andava affinandosi su alcuni segnali e non sembravano esserci smentite mano a mano che si cercava di comprendere quanta partecipazione e quanto coinvolgimento si fossero accompagnati alle applicazioni per il cambiamento dall'industria ai servizi nell'economia, nella società e nelle organizzazioni. L'implicito presente nell'orientamento e nell'osservazione, sostenuto anche dalla letteratura e dalle ricerche svolte precedentemente, era di ritenere tanto più efficace l'applicazione della qualità e dei processi, quanto più basata sul coinvolgimento e sulla partecipazione dei collaboratori, quanto più basata sull'attivazione delle reti di relazioni interne alle organizzazioni. È stato proprio cercando di esplorare il rapporto fra tecniche del cambiamento e partecipazione che si è presentato il dubbio che avrebbe aperto ad un più ampio campo di ricerca e all'esigenza di considerare variabili e possibili percorsi di comprensione fino ad allora non contemplati né supposti rilevanti.

**Il dubbio ha riguardato progressivamente la natura del cambiamento. Quel cambiamento osservato non è stato lineare, diretto, immediato, indiscutibile. Emerge invece con segnali che mettono in evidenza la radicalità, la determinazione e la pervasività del cambiamento stesso che, infine, si mostra non come il passaggio dal materiale all'intangibile, ma come la trasformazione dal materiale, all'immateriale. Alla luce degli approfondimenti la ricerca ha mostrato come il tangibile sia ancora un aspetto implicito nel materiale, mentre l'immateriale va oltre il materiale e ne rende visibile aspetti prima non considerati.**

**Si tratta di ciò che va oltre il codice standard delineandosi come punto di rottura, come una radicale trasformazione dell'intero assetto immaginativo, cognitivo, organizzativo, ma prima ancora del linguaggio, degli orientamenti, dei profili stessi dell'esperienza, nella contemporaneità.**

Disporsi a comprendere in che modo i dispositivi dei processi dell'immateriale e della qualità si sono affermati e divenuti i regolatori della parte più importante delle relazioni, è stato molto impegnativo. Ha sfidato la capacità di chi fa ricerca di mettere in discussione la china che la lettura della situazione aveva preso; ma seguire questi

indizi che affioravano non ha generato soltanto la messa in discussione dell'ipotesi che tendeva a stabilire un rapporto tra cambiamento sociale, economico e organizzativo mediante qualità e processi da un lato e partecipazione e coinvolgimento dall'altro. Ha portato a scoprire che il sopravvenire della trasformazione, per il modo in cui aveva spazzato via la forma precedente, sembrava sortire lo stesso effetto sulle ipotesi e le teorie disponibili. In particolare sembrava ricollocare radicalmente la rilevanza della realtà osservata, il suo ruolo esemplare nell'evoluzione delle esperienze di vita, lavoro e organizzazione contemporanee. Sembrava richiedere allo stesso tempo un cambio degli stessi paradigmi interpretativi delle discipline adoperate per cercare di comprendere il cambiamento.

L'osservazione della realtà e l'analisi dei comportamenti descrivevano più che l'espressione più recente di un mondo in cambiamento, quello dell'organizzazione del lavoro nell'economia dei servizi; più che le manifestazioni più recenti di forme organizzative espressione di soggettività e capaci di contenere e sostenere lo sviluppo; più che l'incremento delle capacità organizzative di contenere e generare il senso, il significato e il valore del lavoro umano; quei racconti descrivevano una realtà emergente e inedita: le forme emergenti dell'immaterialità e il loro ruolo pervasivo nella società e nell'organizzazione del lavoro nell'era della conoscenza, del simbolico e dell'informazione.

L'elaborazione di questo doppio spiazzamento ha consentito di fatto di trovare un possibile bandolo della matassa per percorrere gli intricati e complessi sentieri della considerazione e misurazione degli immateriali. Contemporaneamente non è più apparso possibile contare sulla supposizione di essere di fronte o dentro una svolta, ultima espressione dei cambiamenti nelle aziende dell'economia dei servizi, e sull'assunto che con una maggiore partecipazione e ad un maggior coinvolgimento gli immateriali si potessero ricondurre alla stessa logica quantificabile del materiale e dei servizi.

Ma soprattutto appariva evidente che non si era di fronte ad un cambiamento, ad un adattamento, ma di fronte ad una trasformazione, ad una rottura di forma, all'emergenza di qualcosa che prima non c'era. Lo stupore di fronte all'imprevisto generava però la maggior difficoltà: quella di resistere alla tendenza verso la generalizzazione e la successiva creazione di un altro modello di lettura, quello proprio dell'era degli immateriali.

A rendere particolarmente onerosa questa difficoltà interveniva e tuttora interviene l'impegno a mettere in discussione, con lo studio e la ricerca, la generalizzazione affermata e dominante della teoria economica liberale che sostiene vi sia un'unica logica pura ed efficiente dell'economia di mercato; tutto il resto, tutto ciò che mescola la razionalità del meccanismo di formazione dei prezzi con considerazioni di carattere sociale, culturale, istituzionale e politico, non è altro che degenerazione.

Questa prospettiva che si mostra decisamente vincente nel breve periodo, sembra del tutto inadatta a cogliere il valore del senso e tutto ciò che concerne la sua cura, il suo sviluppo e la dimensione umana del lavoro in generale, per creare le condizioni del

suo emergere, che tende a rimanere sullo sfondo.

Resistere a questa verifica ha voluto dire riformulare alcune domande di fondo, frutto della ricerca; ha voluto dire tradurre in domande delle evidenze pressanti. Come si può definire oggi l'istituzione delle forme immateriali che nell'esperienza sociale, economica e del lavoro tende ad assumere un carattere pervasivo? Quali sono i tratti distintivi della crisi in atto delle forme tradizionali e quali le sue conseguenze? Come si definiscono i processi di attribuzione di senso e significato all'esperienza e al lavoro di fronte alla crisi di contenimento da parte delle istituzioni sociali, delle organizzazioni e istituzioni? Le interrelazioni che legano in ogni vicenda umana e anche in merito agli immateriali, struttura, emozioni e soggettività, si sono mostrate difficili da riconoscere e comprendere.

Una profonda oscillazione poneva ora di fronte a posizioni che sembravano riguardare una caduta di affettività nella sfera del senso, con una dimensione emotiva arretrata al punto da apparire celata come condizione necessaria per l'attraversamento della trasformazione in corso. Le dimensioni immateriali, culturali ed emozionali allo stesso tempo, influenzano non solo quello che la gente fa, ma riguardano anche quello che la gente sente e prova. Questo orientamento recente negli studi dell'economia e delle istituzioni e organizzazioni, conquista di approcci di ricerca frutto della rottura della visione neoclassica e sistemico-razionale in economia, esige verifiche e conferme e, mentre l'attenzione era volta a cercarne le ultime manifestazioni più recenti, di fatto la vita quotidiana che scorreva davanti agli occhi e passava nelle analisi più avvedute sembrava basata su una sintesi di molteplici livelli emozionali, da quelli collettivi a quelli istituzionali a quelli individuali. Un agglutinamento emotivo parte di un linguaggio semplice, di un vocabolario controllato, a fare da sfondo, da alone, ad un'entità che tutti vivono e narrano come profondamente modificata, e che quel linguaggio non si mostra in grado di saper cogliere.

Il riconoscimento dell'affettività, dell'emozione e della cultura nella vita economica e sociale sembrano allo stesso tempo figura e sfondo. Prende infatti corpo una domanda sociale di immaterialità, di senso e significato del tutto inedita, mentre rapidamente si afferma una sorta di "macchina immateriale" per il suo sfruttamento, che anticipa e sfida ogni possibile definizione. Quella "macchina" si alimenta di cultura e di emozioni per la sua stessa ingegnerizzazione, ne riconosce l'esistenza e aspira gli immateriali mentre si esprimono, li colonizza e li prosciuga, anche, come condizione per regolare e controllare la funzionalità della qualità e dei processi. Una risorsa non ancora riconosciuta che tende a riportare la vita economica e organizzativa alle sue espressioni primordiali ed essenziali, ma ricollocata e resa fungibile alla costruzione di una forma di vita organizzativa immediata, pratica ed elementare. L'organizzazione del lavoro, oggi, così come i processi di consumo, attingono copiosamente all'immateriale per il proprio funzionamento efficiente, ma cercano di non farsene perturbare. Qualcosa di ipermoderno e arcaico allo stesso tempo prende forma e sfida i presupposti impliciti dell'analisi, dell'ascolto e dell'osservazione.



Di primo acchito si riconosce che la ricerca sugli immateriali ha influenzato e spostato l'attenzione, la modalità di esprimere il commitment. Dalla tensione a quantificare al desiderio di disporsi a raccontare e a osservare esperienze. Si sono gradualmente create le premesse per considerare la misurazione degli immateriali come la ricerca delle condizioni per realizzare una "antropologia con un altro".

Un "altro" che ritiene di avere qualcosa di importante da raccontare. Alla fine questo racconto aveva presentato un volto: una delle espressioni dell'ipermodernità è il ritorno all'arcaico: una tendenza ad attivare emozioni di base; l'emergere costante di linguaggi elementari; una significativa indifferenza agli investimenti relativi alla cura del legame sociale per una crisi evidente dell'appartenenza come regolatore della convivenza. Non di un ritorno comunque si tratta, ma della mescolanza indistinguibile tra persistenza di modelli che continuano mentre si combinano con emergenze inedite e imprevedibili. Le emozioni, considerate un costrutto inappropriato a descrivere la vita sociale e organizzativa, apparivano all'improvviso una realtà che mentre si appresta a trovare cittadinanza rischia di divenire, allo stesso tempo e d'un sol colpo, fungibile; materia di sfondo per costruire un sistema di sfruttamento e controllo degli immateriali con pratiche efficienti. La dimensione emotiva presente diviene in tal modo quella di base, quella giocata sui registri molecolari della sopravvivenza e delle passioni elementari. Orientati ad esplorare il problema dell'altro come condizione di riconoscimento degli immateriali e del loro senso, con un approccio etnoclinico, ci si trova immediatamente e per la stessa ragione in una realtà che rischia di porre deliberatamente l'alterità e la questione dell'altro a funzione scopo della trasformazione e dell'organizzazione. L'altro rischia perciò di essere ridotto a sfondo: una delle componenti del processo di produzione di merci o di simboli come merci. L'effetto di trascinamento della svolta simbolica rischia di generare effetti indesiderati sul simbolico e sulla sua fragilità.

La progressiva dematerializzazione dell'esperienza, la centratura sulla qualità e sui processi valorizzando in modo pervasivo il ruolo delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione, è quanto di più riconoscibile si presenti all'osservazione e all'ascolto. La dimensione più marcatamente clinica dell'analisi consente di riconoscere i rischi di destrutturazione dell'alterità nella vita contemporanea, proprio mentre essa assurge a riferimento ineludibile. Accanto alla crescente rilevanza degli immateriali si presenta, infatti, una immagine di progressivo prosciugamento della dedizione alla, e delle opportunità di espressione della, soggettività; ma soprattutto un controllo funzionale della socialità e una riduzione dei margini della discrezionalità tali da mettere di fronte ad un organismo "biotecnico", inedito e primordiale, che si mostra, inoltre, anche "arcaico" per il suo accentramento delle fonti del simbolico e dell'immaginario e la sua elementare e essenziale struttura.

*Il destino del senso e del significato, o meglio il destino della capacità sociale e istituzionale di generarlo, contenerlo e produrlo, è stato il problema che si è posto*

*alla luce del completamento del percorso di analisi.*

Quello che è opportuno tradurre in questioni aperte, è il fatto che le società contemporanee generano una domanda di senso che non mirano e non riescono a contenere, se non per brandelli e schegge. Dinamiche generative di senso e significato del lavoro sembrano continuamente eccederle e fuoriuscire da esse.

Per tentare di cogliere alcuni tratti della condizione e dell'esperienza nuova che con gli immateriali e il simbolico si sono espresse e si esprimono, non è possibile evitare il gioco ipotetico di nuovi paradigmi interpretativi.

Mentre quel gioco, infatti, è generativo di conoscenza, è allo stesso tempo molto impegnativo contenerne l'influenza e la tensione generalizzante. Sono stati utili ma insufficienti per la complessità della trasformazione analizzata, gli attrezzi propri dell'approccio tradizionale.

Trovarsi un po' per caso al centro di un vortice multistrato, in cui ad ogni apertura si presentano molti percorsi possibili ma, soprattutto, diversi livelli di profondità, dalla contingenza alla storia, richiede una riflessione e un confronto continui. Disporsi a mettere in discussione alcune metafore fondative, alcune parole chiave e alcune immagini essenziali che avevano preso corpo, cercandone altre, è un processo di immaginazione impegnativo alimentato dallo stupore di aver incontrato una radicale trasformazione che dall'esperienza e dalle istituzioni conduce all'ambiente sociale e economico contemporaneo.

Se è vero, come sembra, che come ricercatori sociali ci si rende occupati costruendo con descrizioni e narrazioni le istituzioni che si studiano, è opportuno considerare gli attrezzi utilizzati e il loro retroterra. Il tentativo fatto è stato quello di "farsi penna" di chi ha raccontato e racconta la svolta simbolica, oggi. Mettere in conversazione tra loro i diversi segnali, con i documenti e le immagini costruite con l'osservazione, ha significato costringere, almeno in una certa misura, la differenza ad abitare lo spazio di interazione tra lo sguardo e la realtà osservata. Accostarsi alla ricchezza polifonica dei vissuti ha voluto dire attraversare e riattraversare il confine tra "fatti" e "finzione". La narrazione "appoggia i piedi per terra" mentre reinventa la trama dei fatti, raccontandoli. In questo senso lavorare alla ricerca sugli immateriali è fare antropologia, con una realtà di persone, volti, vite, cercando di far nascere un "bricolage" che è il racconto. Il rapporto tra "fatti" e "finzione" nel racconto emerge dalla elaborazione stessa della deformazione che ne caratterizza l'interdipendenza. Ogni fatto riconosciuto diviene, appunto, riconoscibile mentre viene raccontato e, quindi, almeno in parte, deformato. La deformazione genera una narrabilità sotto forma di "discorso variegato", cuore del proprio racconto mentre si cerca di stabilire, trasmettere e interpretare le parole degli altri. Dialogare con questa "realtà" che cambia ha voluto dire aprirsi ad aspetti nuovi, generativi di rappresentazioni più differenziate ma non per questo più complete e perciò soggette alla scelta impegnativa e relativa di chi racconta quanto ha visto, ascoltato, letto. Siccome lo spiazzamento in questo lavoro di ricerca è stato ampio e profondo, pari a chi, con la stessa intensità di Jiri Langer, si trovi in ventiquattro ore proiettato in un mondo

fermo a cinquecento anni prima, mentre in questo caso la proiezione accelerata è stata nel futuro, è stata almeno in parte l'ironia l'espedito epistemologico adoperato, per attraversare i paesaggi e annotarne i tratti, coglierne le sfumature, descriverne le narrazioni. Molta ironia è stata necessaria per considerare i modi di ridurre l'incertezza e i conflitti, la via per ridimensionare la complessità e ricondurla a controllo, nelle esperienze inedite che la dematerializzazione struttura. La reazione al "testo" e al "contesto" che si presentava, ha costretto a sfidare il significato che proponeva, ironizzando sul proprio sguardo e sulle convinzioni e supposizioni che lo sostenevano.

Il diritto di porsi problemi e ironizzare, ma anche la necessità liberatoria di farlo, hanno richiesto un continuo esame e riesame del proprio punto di vista, in particolare quando di fronte alla continua affermazione dell'immagine che sono le relazioni a generare la "realtà".

Un crogiolo di orientamenti e tecniche di analisi, senza un ordine predefinito, hanno finito per comporre il metodo adottato. Un punto di incontro e focalizzazione si è generato procedendo, tra antropologia, scienze della cognizione e metodo clinico. Ognuno di questi retroterra è andato combinandosi in qualcosa di ibrido e originale, allo stesso tempo generativo, proficuo, capace di attivare contemporanei punti di attenzione, di diverso timbro e colore. Un'antropologia dell'incontro, è quella che può contribuire a comprendere gli immateriali, senza ancoraggi e senza autogratificazioni nei circoli ermeneutici, attenta a costruirsi nello stesso processo di comprensione, lettura e descrizione, che si fa mentre si narra, che ammette che i luoghi della cultura sono quelli della frontiera e dell'incontro: questa antropologia ha fatto da riferimento al lavoro di ricerca. I processi e le dinamiche, in parte opache in parte palesi, della cognizione, sostengono il gioco infinito mente-cultura e la narrazione stessa di quell'incessante *sense making* che è la condizione stessa della narrazione della propria storia da parte delle persone, ma anche la via per la quale un osservatore dà senso alla storia che viene narrando. Come stanno, come si sentono le persone dietro i dati presentati, immersi nell'immateriale, dietro i volti con cui si manifestano sulla scena, diviene materia essenziale di analisi. Affettività e emozioni, lati in parte nascosti dell'esserci e dell'agire, luoghi solo in parte esplorabili ma presenti e influenti nelle storie e nel loro racconto, possono dare vita al processo di comprensione, portare spessore nella descrizione, dare senso all'esperienza.

Quel senso che vivrà altrettante metamorfosi, scivolamenti e impennate, per ognuno dei soggetti che esprimerà un atto estetico di creazione e di fruizione.

*VERSIONE PROVVISORIA.  
NON DIFFONDERE, PER FAVORE*

\* [ugo.morelli@tin.it](mailto:ugo.morelli@tin.it); [www.ugomorelli.eu](http://www.ugomorelli.eu). *Docente di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni, Università di Bergamo, e di Scienze della mente, Direttore del Master of Art and Culture Management e dell'Area Arte e Cultura, è Presidente del Comitato Scientifico di Step, Scuola per il governo del territorio e del paesaggio, Trentino School of Management. È fondatore e presidente di Polemos, Scuola di formazione e ricerca sui conflitti (www.polemos.it).*