

# Prologo: sulla conoscenza narrativa

di Silvia Gherardi\*

*We do not obtain knowledge by standing outside of the world,  
we know because «we» are of the world*

(Karen Barad, 2003: 829)

Questa citazione di Karen Barad è legata alla conoscenza narrativa per almeno due ragioni. Una è connessa alla critica dell'epistemologia positivista e alla posizione del ricercatore che offre una visione del mondo «from nowhere» che, nelle parole di Donna Harraway (1996), usa il trucco di prendere il posto di Dio e guardare/descrivere il mondo dal di fuori. La seconda si lega alla conoscenza narrativa che non può prescindere dalla presenza del soggetto narrante entro il mondo e in relazione alla complessità del mondo esteriore quanto di quello interiore. Essere di questo mondo è quanto viene espresso da una narrazione e trasmesso attraverso l'attività del narrare.

Prima di ascoltare/leggere i protagonisti del libro di Luigi Maria Sicca, soffermiamoci a considerare la specificità del sapere narrativo e delle sue qualità estetiche su cui lo stesso Sicca fa perno per trattare alcune grandi questioni organizzative, «sempre vere» e, al tempo stesso, «sitate», specifiche, idiosincratice, in ciascuna delle storie d'impresa e di vita nelle seguenti pagine. Per farlo andiamo a rileggere cosa scrive nel 1986 lo psicologo Jerome Bruner in *Actual Minds, Possible Worlds*.

La comprensione paradigmatica e la comprensione narrativa sono due modalità cognitive, diverse e complementari. Quella che Bruner definisce modalità paradigmatica della cognizione si basa sulla modalità narrativa, ma a differenza di questa è finalizzata a puntualizzare il flusso dell'esperienza, a separare, a individualizzare, a comparare, a calcolare e a dare valutazioni comparative. Mentre la modalità paradigmatica consente solo una rappresentazione della realtà alla volta in quanto è tesa alla validazione secondo il criterio di

---

\* Professore ordinario di Sociologia del lavoro presso l'Università degli Studi di Trento.

verità (vero/falso), la modalità narrativa consente una pluralità di ricostruzioni/rappresentazioni contemporanee del mondo in quanto il suo criterio di validazione è la plausibilità. Infatti, è attraverso la narrazione che una situazione acquisisce senso per sé e per gli altri perché è attraverso il narrare che vengono costruite le categorie che danno un nome e un significato agli eventi narrati.

Nel costruire e proporre al lettore questo libro, Luigi Maria Sicca e con lui musicisti e imprenditori o manager hanno fatto ricorso allo straordinario potere della conoscenza narrativa che risiede nel legame che le persone stabiliscono tra l'eccezionale e l'ordinario quando tentano di stabilire delle spiegazioni, giustificazioni e interpretazioni dei comuni fatti quotidiani. Le narrazioni sono artefatti culturali, prodotti individuali, collettivi e storici allo stesso tempo.

Ogni cultura – tanto sociale quanto organizzativa – è caratterizzata da un repertorio di narrazioni legittimate o, per dirla con Bruner, da un «scatola degli attrezzi» che contiene «narrazioni di vita canoniche» e «componenti formali combinabili» a cui i membri possono attingere per costruire le proprie narrazioni di vita (Bruner, 1986: 15). La costruzione di una storia è dunque limitata dalle strutture linguistiche, discorsive e narrative a nostra disposizione: ogni cultura ha un *range* limitato di espressione e comprensione. Le parole vincolano il dire, le trame disponibili, il narrare. Non si tratta tuttavia di vincoli statici: le storie sono come tracce che le persone ricalcano, ma che al tempo stesso modificano e ricreano. Come gli attori della commedia dell'arte improvvisavano sui canovacci, noi produciamo narrazioni basandoci sulle trame a noi accessibili, ma nel farlo cambiamo, distorciamo o arricchiamo il repertorio esistente. Guardare a tale repertorio e a come esso è cambiato nel tempo rappresenta così un'efficace via per riuscire a comprendere una cultura (Poggio, 2004). Di ciò Sicca è ben consapevole e pone questo approccio al centro del dibattito interno agli studi organizzativi traducendo un materiale di ricerca in strumenti didattici, al servizio delle popolazioni studentesche (capitolo 1).

\* \* \*

Questo libro può essere considerato un prodotto culturale, espressione di una cultura manageriale proposta da Luigi Maria Sicca: i Quartieri Spagnoli (capitolo 12), la Mostra d'Oltremare (capitolo 8), il Gruppo Laminazione Sottile (capitolo 16), incontrano la storia di una città (la città di Napoli come anche vissuta nell'immaginario collettivo) attraverso le passioni e la managerialità espressa da una classe dirigente per passare poi al mondo viaggiando in percorsi di ricerca internazionale. La città nasce dalle storie individuali (capitolo 10, il caso di Ferrarelle) che confluiscono in una storia ancorata nello spazio e nel tempo (capitolo 7). Le storie e la storia corrono in parallelo e i lettori

lo constateranno alla fine del libro, attraverso la riflessione di Rullani nel capitolo 18, cui farà seguito a mo' di chiosa, la elegante lettera scritta all'autore di questo libro dal prof. Gicchino Lanza Tomasi.

\* \* \*

I lettori incontrano i protagonisti che si narrano e che si narrano secondo un canovaccio che Luigi Maria Sicca ha loro proposto (p. 9) e che si ritrova alla fine di ogni storia sotto forma di mappa manageriale (p. 4, secondo le categorie di Contesto; Parole chiave; Strumenti; Criticità di partenza; Punti di forza; Fattori critici di successo).

Nel raccontare una storia che parte da un qualche «evento critico» e che, tanto per i musicisti quanto per i manager o imprenditori, è finalizzata a una riflessione sulla managerialità, i narratori sono portati a mettersi in relazione con se stessi esternamente, come sé oggettivati o «altri da sé».

L'esposizione a molteplici, diversi e talvolta contraddittori discorsi accresce un bisogno di sostenere biografie coerenti e di giungere a visioni personali sulla realtà attraverso l'auto-riflessione (Giddens, 1994). Questo bisogno è supportato da ogni atto discorsivo, ma in particolare dalla narrazione (Gherardi, Poggio, 2003). Essa infatti permette al narratore di volgersi indietro e di modificare il presente alla luce del passato o il passato alla luce del presente (Bruner, 1986).

Nella narrazione, attraverso la separazione tra narratore e protagonista, è possibile osservare, riflettere e correggere il Sé che si sta creando (Linde, 1993). La narrazione rappresenta così un caso esemplare di attività riflessiva, perché ciò che l'azione narrativa racconta è qualcosa in cui gli attori sono già implicati (Jedlowski, 2000; Czarniaswka, 2000). E per questo Sicca gioca (cap. 1) sull'«intreccio» tra «impresa» e «vita».

L'attività narrativa, in quanto processo di *sensemaking*, assume particolare rilevanza di fronte a eventi che sembrano violare le strutture percettive, quando cioè accade qualcosa di inaspettato o quando non si verifica qualcosa che ci aspettiamo. In queste situazioni di deviazione dal modello atteso, canonico, la narrazione offre la possibilità di ricomporre l'ordine infranto e di gestire l'imprevisto. Probabilmente se non ci fossero eccezioni, difficoltà, traumi non ci sarebbero neppure delle storie. Infine, oltre a mettere in campo abilità di tipo cognitivo (nel sistematizzare e ordinare la realtà) e simbolico (nel trasformare l'esperienza primaria in un universo di senso), la narrazione rappresenta anche un processo creativo, in quanto implica la capacità intellettuale di immaginare alternative (Bruner, 1986), non essendoci mai una sola storia per raccontare una situazione (Boje, 1991).

Nel leggere le storie che formano il *corpus* dell'opera di Sicca, i lettori rintracceranno tutti questi elementi conditi con *humor*, eleganza, passione e tanta determinazione nel rappresentare storie da «protagonisti». Storie che possono essere lette come un esercizio di attività riflessiva da parte dei narratori e possono così essere considerate anche come la materializzazione di uno sguardo retrospettivo (cap. 16).

\* \* \*

Per esemplificare cosa intendo con sguardo retrospettivo torno a mia volta a raccontare una storia che, assieme a Barbara Poggio, abbiamo raccontato più volte (Gherardi, Poggio, 2006; 2007) in relazione alla formazione manageriale alla *leadership* e al genere nelle organizzazioni. È una storia che abbiamo proposto per stimolare il racconto e la scrittura in contesti di *action-learning*. C'è infatti uno speciale piacere nel raccontare più volte e nell'ascoltare ancora e ancora la stessa storia, come ci insegnano i bambini. Si tratta della storia della cicogna che Karen Blixen (1985) include nei suoi racconti *La mia Africa* e che Adriana Cavarero (1997) racconta nell'introduzione del libro sulla narrazione al femminile. Il racconto inizia così:

La storia della cicogna viene narrata e, mentre viene narrata, il disegno dell'animale si compone sotto gli occhi attenti di chi ascolta. Il narratore infatti inizia a raccontare la storia di un vecchio che abitava una casina vicino a uno stagno pieno di pesci e che una notte viene svegliato da un rumore tremendo. Nel buio l'uomo si dirige verso lo stagno, inciampa, cade, si rialza più volte. Ed è a questo punto della storia che il narratore inizia a disegnare la mappa dei passi dell'uomo, che ora dirige in una direzione, ora nell'altra mentre si affanna a riparare la grossa falla che si era aperta nello stagno. Quand'ebbe finito l'uomo se ne tornò a letto e la mattina seguente, affacciandosi alla finestra, che vide? Una cicogna! I suoi passi sul terreno avevano disegnato una cicogna. «Che bella risata si dovette fare» scrive Karen Blixen e poi si interroga: «Quando il disegno della mia vita sarà completo, vedrò, o altri vedranno una cicogna?»

Lo sguardo retrospettivo è metaforicamente rappresentato dall'uomo che si affaccia alla finestra allorché il suo lavoro notturno è terminato ed è solo *a posteriori*, nei segni lasciati sul terreno, che attribuisce un senso al suo lavoro, scorge una figura, dà forma all'esperienza.

\* \* \*

È nel raccontare che i segni, le tracce del vissuto, si compongono e acquisiscono un senso compiuto. Il disegno di una vita o di un evento scaturisce retrospettivamente, quando il pensiero si fa riflessivo, si flette su se stesso per com-

porre una narrazione, dare una forma a quanto era indistinto. La narrazione è un dono, è il disegno consegnato alla bambina quando il racconto della cicogna è terminato e il disegno materializza la volatilità delle parole. Disegno e storia sono in questo caso inscindibili, così come le pratiche discorsive che costruiscono il narrare sono inscindibili dalle pratiche materiali che ne sedimentano il significato negli artefatti, nella tecnologia, nell'ambiente fisico delle organizzazioni, nel sistema delle retribuzioni, degli incentivi, della presenza e assenza.

\* \* \*

Voglio infine sottolineare come nella pratica femminista sia sempre stato attribuito un grande valore tanto al sapere narrativo del racconto, quanto alla ricerca del senso e alla storicizzazione dell'esperienza femminile (Davies *et al.*, 2004). E di questo, Sicca, ricercatore attivo sui temi di gender, identity e diversity management, ne è ancora una volta consapevole voce.

Lo sguardo retrospettivo non è un espediente metodologico banale del fare ricerca narrativa perché in tal modo il pensiero riflessivo è sollecitato a compiere un atto di appropriazione o ri-appropriazione della storia personale e perché in tal modo si sollecita il lavoro della memoria e si conserva memoria.

Questo è quanto questo libro comunica e quanto ha insegnato a me il leggerlo e rileggerlo.

## Bibliografia

- Barad, K. (2003), «Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of How Matter Come to Matter», *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 28(3): 801-31.
- Blixen, K. (1985), *La mia Africa*, trad. di Lucia Drudi Demby, Milano, Feltrinelli.
- Boje, D.M. (1991), «The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm», *Administrative Science Quarterly*, 36: 106-26
- Bruner, J. (1986), *Actual minds, possible worlds*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Cavareto, A. (1997), *Tu che mi guardi, tu che mi racconti*, Milano, Feltrinelli.
- Czarniawska, B. (2000), *Narrare l'organizzazione. La costruzione dell'identità istituzionale*, Torino, Edizioni di Comunità.
- Davies, B., Browne, J., Gannon, S., Honan, E., Laws, C., Mueller-Rockstroh, B., & Petersen, E.B. (2004), «The ambivalent practices of reflexivity», *Qualitative inquiry*, 10(3): 360-389.
- Gherardi, S. Poggio, B. (2003), *Donna per fortuna, uomo per destino: il lavoro raccontato da lei e da lui*, Milano, Etas.
- Gherardi, S., Poggio B. (2006), «Feminist Challenges to Mainstream Leadership through Collective Reflection and Narrative», in D. Boud, P. Cressey and P. Docherty, *Productive Reflection at Work*, London, Routledge, pp. 181-192.

- Gherardi, S., Poggio B. (2007), «Tales of Ordinary Leadership: A Feminist Approach to Experiential Learning», in *The Handbook of Experiential Learning and Management Education*. Reynolds M., Vince, R. (eds), Oxford, Oxford University Press, pp. 155-168.
- Giddens A. (1994), *Le conseguenze della modernità*, Bologna, Il Mulino.
- Haraway, D. (1996), *Modest Witness@ Second Millennium: Femaleman Meets Oncomouse: Feminism and Technoscience*, New York, Routledge.
- Poggio, B. (2004), *Mi racconti una storia. Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Roma, Carocci.
- Jedlowski, P. (2000), *Storie comuni. La narrazione nella vita quotidiana*, Milano, Bruno Mondatori.
- Linde, C. (1993), *Life Stories. The Creation of Coherence*, Oxford, Oxford University Press.