

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata  
(FISPPA)**

**Corso di laurea in Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro**

**Tesi di laurea**

**Appreciative Inquiry:  
il ruolo della metafora nella ricerca-intervento**

**Appreciative Inquiry:  
The role of metaphor in organizational action-oriented  
research**

***Relatrice***  
**Prof.ssa Laura Dal Corso**

***Laureando: Federico Forte***  
***Matricola: 1192283***

Anno Accademico 2021/2022

## **Appreciative Inquiry: il ruolo della metafora nella ricerca-intervento**

### **Indice dei contenuti**

Indice dei contenuti	1
Introduzione	2
Capitolo 1 - La metafora	3
Capitolo 2 - Dalle origini della ricerca-azione all'Appreciative Inquiry	7
Capitolo 3 - Il ruolo della metafora nell'Appreciative Inquiry	13
Conclusioni	17
Bibliografia	18
Sitografia	23

## Introduzione

In un'Appreciative Inquiry il cambiamento non si genera quando si trova una soluzione a un problema ma attraverso il dialogo e il confronto che s'instaura nel momento in cui ci si chiede "cosa funziona". In questo tipo di ricerca si parte dall'apprezzamento per esplorare le nuove possibilità di crescita. L'oggetto dell'indagine diventa un "mistero da abbracciare" e non qualcosa che non funziona e deve essere aggiustato (Cooperrider, 2017).

Aprensosi verso ciò che non si conosce s'innesca un processo in cui si co-costruisce una nuova realtà (Cooperrider, 2017). Quest'ultima è creata attraverso il linguaggio, le parole utilizzate nelle interazioni sociali determinano il mondo in cui si vive.

Di conseguenza, le metafore, in quanto figure retoriche, possono essere utilizzate come strumento durante un'Appreciative Inquiry. Il termine "metafora" deriva dal greco "metapherein", verbo composta dal prefisso "meta-" (oltre, attraverso) e "pherein" (portare, trasportare) (Etymonline, n.d.). Nel processo metaforico si ha quindi un passaggio di conoscenza da un dominio a un altro e questo trasferimento è generativo in quanto permette di vedere le cose da prospettive nuove (Shön, 1993).

L'obiettivo di questo elaborato è dunque riflettere sul ruolo che la metafora può avere all'interno di un'Appreciative Inquiry. Il primo capitolo è dedicato alla descrizione del processo metaforico e ai suoi impatti sull'elaborazione delle informazioni. È riportato inoltre un breve excursus sull'utilizzo delle metafore nello studio delle organizzazioni. La scelta di includere questa digressione deriva dal mio attuale lavoro come consulente aziendale; sono interessato agli aspetti organizzativi della mia azienda e dei nostri clienti e su come questi impattino sul lavoro quotidiano.

Nel secondo capitolo si fa riferimento alle origini della ricerca-intervento per arrivare a introdurre l'Appreciative Inquiry. Sono poi presentati la metodologia e i principi su cui si basa. Questi, infine, sono ripresi nell'ultima parte della trattazione per illustrare le potenzialità della metafora come strumento di ricerca.

## Capitolo 1 - La metafora

Secondo Aristotele la metafora ha la “facoltà di conferire chiarezza all’elocuzione” poiché la sua funzione principale “sta nel cogliere i nessi di somiglianza (le analogie) tra cose distanti” (Garavelli, 1997, p. 28). La metafora crea un legame tra due concetti e questo non solo facilita il dialogo nelle comunicazioni quotidiane, ma influenza anche il nostro modo di pensare.

Nel processo metaforico un concetto (“target”) viene messo in relazione con un altro concetto (“source”). Questo accade perché di solito il “target” è astratto, complesso e difficile da delineare mentre il concetto “source” è più concreto, semplice e accessibile (Potts & Semino, 2019, p. 82). L’associazione facilita la riflessione e il dialogo sia su “concetti astratti, come le idee e l’intelligenza, sia [su] complesse questioni sociali e sanitarie come la criminalità, l’economia o i tumori, attingendo a conoscenze già consolidate su un dominio semanticamente non correlato” (Thibodeau et al., 2017, p. 852).

Da un punto di vista cognitivo questo processo è “economico” poiché in maniera automatica si trasferiscono le caratteristiche più salienti del concetto “source” al concetto “target” inibendo le altre (Banaruee et al., 2019). Nel linguaggio quotidiano infatti queste associazioni sono spesso implicite, si pensi ad esempio all’espressione “uscire dalla depressione” nella quale il costrutto target, la “depressione”, è legato al dominio “luoghi nello spazio” dal verbo “uscire da” (Reali et al., 2016).

La metafora influenza il modo di ragionare poiché l’associazione tra il concetto più familiare e quello più astratto permette di inquadrare un problema all’interno di una “cornice” (i.e. il frame) evidenziandone alcuni aspetti e nascondendone altri. Per esempio l’esperienza di malato oncologico è spesso descritta sia dagli operatori sanitari sia dagli stessi pazienti come una “battaglia” (Demmen et al., 2015; Semino et al., 2017, 2018, citati in Hendricks et al., 2018) e questo enfatizza la dimensione dell’impegno e la necessità di vincere la malattia.

Utilizzare le metafore può quindi portare a diverse valutazioni sia cognitive sia emotive come evidenziato da Hendricks e colleghi in uno studio del 2018. Nel loro esperimento facevano leggere ai partecipanti una vignetta che descriveva l’esperienza di un malato oncologico; in una condizione la malattia era descritta attraverso metafore militari mentre nell’altra attraverso metafore legate al viaggio. Dopo la lettura, i

partecipanti dovevano rispondere ad alcune domande riguardo al protagonista della storia.

I risultati hanno mostrato che chi leggeva la vignetta con la metafora militare riteneva più probabile, rispetto a chi leggeva la vignetta con la metafora del viaggio, che il malato oncologico, qualora non fosse guarito, si sarebbe sentito colpevole e avrebbe fatto fatica ad accettare la propria situazione.

La metafora è definita come “un’analogia condensata” (Perelman & Olbrechts-Tyteca 1966, citato in Garavelli, 1997, p. 102) poiché non c’è un paragone esplicito tra i due concetti e il loro legame è attivato automaticamente con uno sforzo minimo (Keefer & Landau, 2016). Questo concetto s’intuisce facilmente se si pensa a quante volte si parla della propria “vita” come se fosse un “viaggio”. Nell’analogia invece il paragone è meno intuitivo e il legame tra i due concetti è meno convenzionale (Keefer & Landau, 2016). Ad esempio nel paragonare la “vita” a una “partita di calcio” è richiesto uno sforzo cognitivo maggiore per creare una relazione.

Le metafore e le analogie sono spesso utilizzate nel problem solving, che di solito si articola in due fasi: l’analisi delle informazioni a disposizione e la valutazione delle possibili soluzioni (Keefer & Landau, 2016). Se un problema è posto in analogia a un altro si attiva un confronto esplicito che facilita la ricerca di una soluzione poiché si sfrutta una conoscenza pregressa (Thibodeau et al., 2017). Con la metafora invece si sposta l’attenzione dalla ricerca della soluzione, che è l’obiettivo del problem solving, alla creazione di una “cornice”, il problem setting, che influenza il modo di vedere le cose.

Per Shön (1993) questo processo è generativo poiché nel tentativo di instaurare una relazione tra due diversi domini si crea una “storia”. Il significato nuovo non deriva solo dal confronto inusuale tra due fenomeni incorellati ma dai nuovi elementi che emergono e che prima non erano considerati.

Negli studi sulle organizzazioni le metafore sono considerate o come oggetto di studio o come strumento d’indagine. Per comprendere i diversi casi d’uso è necessario introdurre una distinzione tra le metafore che “affiorano” nei discorsi e quelle “proiettate” sulla realtà organizzativa (Cornelissen et al., 2008). Nel primo caso, che sarà trattato solo marginalmente in questo elaborato, si cerca di capire come il linguaggio metaforico è utilizzato nelle comunicazioni e che impatti possa avere sugli

interlocutori. Nel secondo caso le metafore non sono solo l'oggetto della ricerca ma diventano anche strumenti che il ricercatore utilizza per incentivare l'assunzione di punti di vista diversi. Il libro *Images of Organization* scritto da Gareth Morgan nel 1986 ne è un esempio concreto. L'autore illustra le diverse teorie organizzative attraverso otto metafore (le organizzazioni come macchine, organismi viventi, cervelli, culture, sistemi politici, prigionie psichiche, flussi trasformativi e strumenti di potere) (Jermier & Forbes, 2011) che lui definisce "generative" poiché in grado di mettere in discussione il modo di pensare abituale (Morgan, 2011).

Anche Oswick e colleghi nel 1999 hanno utilizzato la metafora come strumento ponendo le seguenti due domande ai manager e ai team leader di una multinazionale americana:

1. Quale animale useresti per descrivere la tua azienda?
2. Se la tua azienda fosse un componente di un'auto quale sarebbe?

Le risposte dei team leader hanno evidenziato che le metafore hanno permesso di raccogliere "informazioni molto dettagliate sul dominio target, [l'organizzazione], utilizzando meno parole di quelle normalmente richieste per esprimere lo stesso concetto" (Oswick et al., 1999, p. 519). Tuttavia gli autori sostengono che ci sia anche un rovescio della medaglia: la riflessione si limita solo agli aspetti dell'organizzazione più simili alle caratteristiche salienti della fonte (i.e. l'animale o il componente dell'auto) e questo "rafforza modi di pensare pre-esistenti piuttosto che generarne dei nuovi".

Nelle ricerche appena descritte la metafora agisce creando un nesso tra due concetti ed evidenziandone le caratteristiche comuni. Questo per Morgan genera nuova conoscenza poiché porta a riflettere sul concetto target da un punto di vista diverso ma, come emerso nello studio di Oswick e colleghi può essere anche un limite.

Il processo metaforico influenza quindi il modo di interpretare la realtà e la scelta di una metafora, se utilizzata come strumento, diventa cruciale per il successo di una ricerca.

Se i concetti, sorgente e target, sono troppo simili o troppo diversi la metafora è inefficace (Morgan, 1980, citato in Oswick et al., 2002).

Questo modello teorico è stato criticato da Cornelissen (2005). Per l'autore il processo metaforico crea un significato nuovo che va oltre le caratteristiche comuni (e quindi pre-esistenti) dei due concetti che sono messi in relazione.

Nel creare un nesso tra due concetti che non hanno apparenti somiglianze, ad esempio un'organizzazione e il teatro, si crea una nuova struttura che nasce dal processo d'inferenza delle categorie riconducibili ai due stimoli. (Cornelissen, 2004). Un'organizzazione rientra nella categoria "ambiente sociale" e un teatro in quella delle "arti dello spettacolo" e queste due categorie sono accumulate dalla "performance" che diventa la "struttura generica". A partire da quest'ultima si crea un processo generativo che permette di vedere l'organizzazione da un punto di vista completamente nuovo, ad esempio i dipendenti come attori che interpretano un copione. Inoltre, i membri dell'organizzazione reinterpretano la loro esperienza a partire dalla metafora acquistando consapevolezza su tematiche che prima erano date per scontate o non erano considerate (Meisiek & Barry, 2007)

## Capitolo 2 - Dalle origini della ricerca-azione all'Appreciative Inquiry

Il termine *ricerca-azione* accomuna diverse metodologie di ricerca che si sono sviluppate a partire dal lavoro dello psicologo Kurt Lewin a cui è generalmente attribuita la paternità del nome “*action research*” (Adelman, 1993; Borg et al., 1993; Greenwood & Levin, 1998; Gustavsen, 2001; Herr & Anderson, 2015; Pine, 2009; Reason & Bradbury, 2001; Savin-Baden & Wimpenny, 2007; Streubert & Carpenter, 2011; Young, 2013; citati in Jacobs, 2018). La ricerca per Lewin non è finalizzata a formulare e a verificare una nuova teoria, ma deve produrre un cambiamento all'interno di un contesto sociale e generare nuova conoscenza. Con il suo lavoro tenta, infatti, di “colmare il divario tra la scienza e gli aspetti pratici della realtà” (Cooperrider & Srivastva, 1987) proponendo una metodologia sperimentale che si svolge sul campo, in un contesto naturale.

Per Lewin una realtà sociale può essere compresa e può cambiare soltanto se viene analizzata con un approccio olistico che considera la situazione nella sua totalità. L'autore elabora infatti il concetto di “ecologia psicologica” che giustifica dal punto di vista teorico la necessità di affrontare i problemi, oggetto della ricerca-azione, “nella concretezza delle singole situazioni” che sono uniche poiché dipendono dall'interazione di “fattori non psicologici e psicologici diversi”. (Colucci, 2008, pp. 33-34)

E' difficile giungere a una definizione univoca di ricerca-azione ma per questa tesi è utile delinearne le caratteristiche più diffuse (Erro-Garcés & Alfaro-Tanco, 2020):

- La duplice finalità: l'analisi di un problema (ricerca) e la proposta di una soluzione pratica (azione)
- La partecipazione e il coinvolgimento: il ricercatore opera all'interno di un contesto reale in cui possono esserci regole implicite e abitudini consolidate. E' fondamentale quindi condividere e co-costruire insieme le finalità della ricerca coinvolgendo tutti gli attori sociali. Si viene quindi a formare un gruppo nel quale si creano relazioni significative, si propongono azioni e viene incentivata la riflessione che porta alla crescita e al cambiamento.
- La natura ciclica: il processo non è lineare ma prevede cicli ricorrenti e ricorsivi di generazione di conoscenza e produzione di cambiamento attraverso il coinvolgimento dei partecipanti in tutte le fasi della ricerca (Kessler, 2013).



Secondo gli ideatori dell'Appreciative Inquiry, David L. Cooperrider e Suresh Srivastva, i diversi approcci di ricerca azione, nonostante abbiano alcune differenze reciproche, sono accumulati da due fattori: il focalizzarsi su un problema e la finalità pratica. Gli autori ritengono che le idee di Lewin siano andate perse con la sua morte e la ricerca-azione si sia ridotta a un mero problem solving. (Cooperrider & Srivastva, 1987)

<b>Paradigma 1: Problem Solving</b>	<b>Paradigma 2: Appreciative Inquiry</b>
<p>“Avvertire un bisogno”</p> <p>Identificare un problema</p> <p style="text-align: center;">⇓</p> <p>Analisi delle cause</p> <p style="text-align: center;">⇓</p> <p>Ricerca delle possibili soluzioni</p> <p style="text-align: center;">⇓</p> <p>Pianificazione delle azioni (trattamento)</p> <p>Cambiamento come problema da risolvere</p>	<p>“Riconoscere il meglio di ciò che si è”</p> <p>Apprezzamento</p> <p style="text-align: center;">⇓</p> <p>Immaginazione</p> <p style="text-align: center;">⇓</p> <p>Dialogo</p> <p style="text-align: center;">⇓</p> <p>Innovazione</p> <p>Cambiamento come mistero da abbracciare</p>

Figura 2.1. Due paradigmi per il cambiamento organizzativo (Cooperrider et al., 2008, p.16)

Il problem solving ha una struttura rigida, illustrata dal paradigma 1 nella figura 2.1: il punto di partenza è l'identificazione del problema, che, in analogia con il modello medico, è qualcosa che è rotto e non funziona bene; poi si raccolgono i dati per arrivare ad una diagnosi e si propone un'ipotetica soluzione. Il problema è qualcosa che non è come “dovrebbe essere” quindi la ricerca-azione, se ridotta al mero problem solving, non permette di generare nuova conoscenza poiché si cerca di ripristinare uno “status quo” che è già stato identificato. Secondo gli autori questo limita la capacità “di teorizzare e di portare bellezza nella vita organizzativa” che rimane un susseguirsi ciclico di problemi da identificare, soluzioni da proporre e impegno nel risolverli; un ideale da raggiungere senza la possibilità di esplorare nuove potenzialità (Cooperrider,

2017). Da qui la proposta di una nuova forma di ricerca-intervento non più orientata al problem solving ma all'innovazione, l'Appreciative Inquiry. Facendo ricorso all'etimologia l'aggettivo "appreciative" deriva dal latino tardo "appretiare" che è un verbo composto dal prefisso "ad-" (indica la direzione verso cui ci si muove) e "pretium" (prezzo, pregio) (Etymonline, n.d.). Apprezzare significa quindi assegnare il prezzo o in senso figurato riconoscere il valore (Treccani, n.d.). Il termine "inquiry" deriva invece dal francese antico "enquerre" (chiedere) derivazione dal latino medievale "inquerere", verbo composto dal prefisso "in-" (dentro) e "quaerere" (chiedere, cercare) (Etymonline, n.d.).

L'appreciative inquiry viene quindi descritta come:

*"Appreciative Inquiry is the cooperative co-evolutionary search for the best in people, their organizations, and the world around them." (Cooperrider et al., 2008)*

La ricerca (inquiry) di ciò che c'è di meglio (appreciative) all'interno di un sistema sociale.

David L. Cooperrider nell'articolo *Appreciative Inquiry in Organizational Life*, pubblicato nel 1987 in collaborazione con il suo mentore Suresh Srivastva, propone un modo nuovo di fare ricerca su un'organizzazione sociale, illustrato dal paradigma 2 in figura 2.1. Il punto di partenza deve essere l'apprezzamento il quale si basa sull'assunto che "ogni organizzazione ha qualcosa che funziona bene" e non è in uno stato di completa entropia. Infatti, partendo dallo stato attuale di "ciò che è" e apprezzando i punti di forza passati e presenti, si possono individuare e comprendere i fattori e le forze organizzative che possono accrescere il potenziale dell'organizzazione. In questa fase si genera una conoscenza teorica che deve essere applicata; non deve quindi rimanere fine a se stessa, ma deve avere una portata pratica. Inoltre, ogni ricerca deve essere collaborativa e provocatoria; il ricercatore lavora in sinergia con i membri dell'organizzazione per stimolare il dialogo e l'immaginazione di scenari futuri ideali e per incentivare la volontà di sperimentarli su larga scala.

A partire da questo articolo negli anni successivi si è sviluppato un metodo e i cinque principi alla base dell'Appreciative Inquiry. Il metodo è chiamato 4D-cycle, si articola in quattro fasi (Discovery, Dream, Design, Destiny) che hanno l'obiettivo di

individuare gli aspetti positivi dell'organizzazione e usarli come base per generare il cambiamento.

Nella fase *discovery* si cerca di “identificare e apprezzare il meglio di quello che si è” (Cooperrider, 2011), condividendo le storie di successo ed esaltando gli aspetti positivi della propria realtà (“positive core”). In questa fase, attraverso domande formulate sempre in chiave positiva, si rivaluta il passato e il presente, focalizzandosi su ciò che funziona e non sui problemi dell'organizzazione. Si sfruttano il dialogo e lo storytelling per generare nuove “possibilità positive” di cambiamento, poiché questi strumenti permettono di passare da una dimensione individuale ad una dimensione di gruppo creando una visione comune e positiva della propria organizzazione.

Nella fase *dream* si esaltano queste nuove possibilità e partendo dal “meglio di ciò che si è”, che si è identificato nella fase precedente, si inizia a delineare una nuova visione del futuro. Anche in questa fase si sfruttano il dialogo, il linguaggio positivo e la creatività per innescare un processo generativo dal quale emergono nuove prospettive per l'organizzazione.

Nella fase *design* si co-costruisce la nuova organizzazione definendo delle azioni sotto forma di “proposizioni provocatorie” ovvero delle affermazioni su come deve essere concretamente la nuova organizzazione (Cooperrider et al., 2008). Quest'ultime devono essere condivise, applicabili fin da subito e si costruiscono cercando di integrare i punti di forza che sono emersi durante la fase *discovery* con la visione ideale del futuro immaginata nella fase *dream*.

Infine, nella fase *destiny* si gettano le fondamenta per far sì che le “proposizioni provocatorie” diventino realtà attraverso il coinvolgimento di ogni membro dell'organizzazione. Le persone sono invitate a ragionare su come possono contribuire attivamente allo sviluppo della nuova visione e viene lasciato spazio alla sperimentazione e al miglioramento continuo (Cooperrider, 2011). Nella fase *destiny*, come in tutte le fasi del 4D-cycle si cerca di immaginare l'organizzazione ideale partendo da ciò che c'è già e funziona bene. Questo apprezzamento stimola nei membri dell'organizzazione un forte senso di responsabilità e li spinge ad innovare e mettere in pratica le azioni individuate nella fase *design*.

Come mostrato nella figura 2.2 il processo non è lineare ma ciclico: interrogandosi sui ponti di forza e immaginando nuovi scenari si genera nuova conoscenza e s'innesca il cambiamento ed entrambi diventano il punto di partenza per un nuovo ciclo.

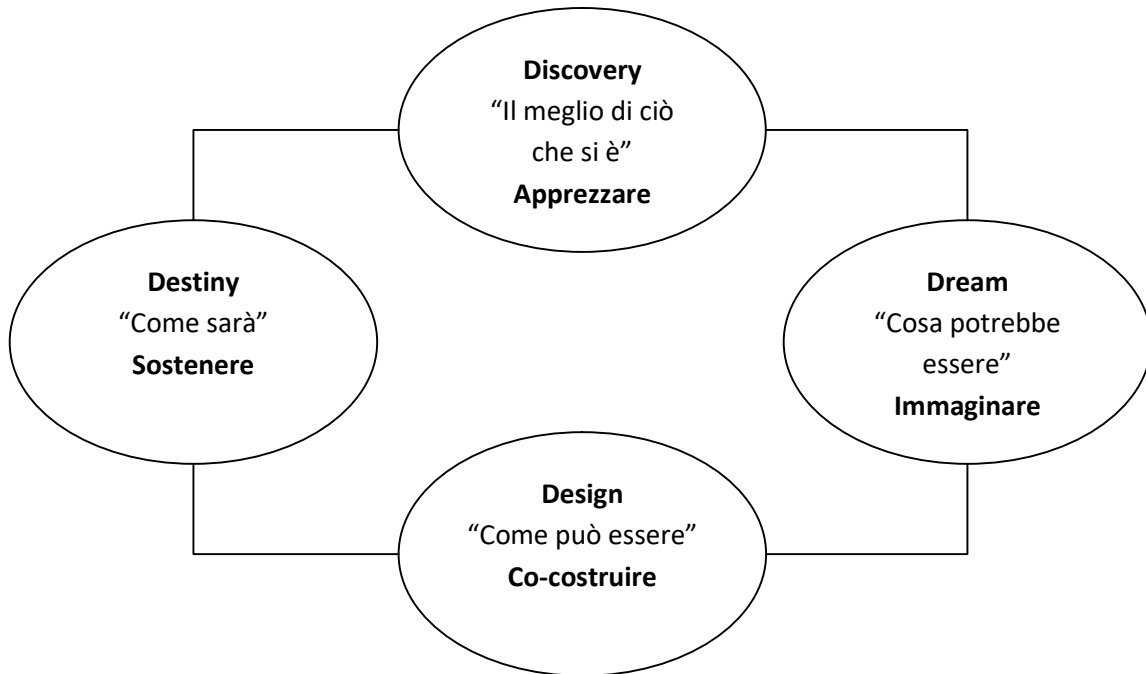


Figura 2.2. Appreciative Inquiry 4D-cycle (Cooperrider et al., 2008, p.5)

Il metodo 4D-cycle e in generale l'Appreciative Inquiry si basa su cinque principi:

1. Il principio costruzionista. Secondo questo principio la realtà è una costruzione sociale creata attraverso il linguaggio e le relazioni. Le parole che vengono usate e i discorsi che vengono affrontati determinano la realtà di ogni individuo e il cambiamento si genera attraverso le riflessioni che nascono dalle domande che vengono poste durante l'intervento. Il costruzionismo sociale mette in discussione tutto ciò che è dato per scontato, che è oggettivo e immutabile e invita a sfruttare le potenzialità generative della nostra conoscenza. (Cooperrider & Whitney, 2000).
2. Il principio di simultaneità. Secondo questo principio l'indagine e il cambiamento non avvengono in momenti diversi ma sono simultanei. E' quindi necessario porre molta attenzione alle domande e a come vengono poste poiché, anche la domanda più semplice, ha un impatto immediato su come le persone creano la (propria) realtà. Il cambiamento non è un risultato a posteriori ma si genera durante tutto l'intervento.

3. Il principio poetico. Per spiegare questo principio David L. Cooperrider e Diana Whitney (2000) utilizzano una metafora: un'organizzazione sociale non è una “macchina” ma un “libro aperto”. La storia di un'organizzazione non è né predeterminata né segue una sequenza rigida di eventi, ma viene “costantemente scritta” dai suoi membri che diventano “co-autori”. Nell'Appreciative Inquiry non ci sono vincoli sui temi che possono essere indagati.
4. Il principio di anticipazione. Secondo questo principio i principali fattori che motivano al cambiamento sono le aspettative che si creano sul futuro. Queste, soprattutto se sono condivise, guidano il comportamento presente. L'Appreciative Inquiry è quindi una metodologia orientata al futuro che stimola l'immaginazione e la riflessione su come sarà l'organizzazione oggetto di indagine.
5. Il principio positivo. Secondo questo principio si ha un impatto maggiore e più duraturo sul cambiamento se le domande sono poste in chiave positiva durante la ricerca. L'intervento è tanto più efficace quanto riesce a stimolare “speranza, eccitazione e gioia nel creare insieme qualcosa di significativo” (Cooperrider & Whitney, 2000).

### Capitolo 3 - Il ruolo della metafora nell'Appreciative Inquiry

Per comprendere il ruolo che la metafora può avere all'interno dell'Appreciative Inquiry è necessario fare riferimento ad uno dei suoi assunti teorici fondamentali: la realtà come costruzione sociale. Secondo la teoria costruzionista non esistono fatti oggettivi esistenti a priori ma “artefatti” creati attraverso le interazioni all'interno di un gruppo sociale (Galbin, 2014). Nei dialoghi la realtà viene affermata, diventa tale, grazie al linguaggio. Per questo motivo la conoscenza non è fissa ma contestualizzata, fluida e costruita socialmente (Aguiar & Tonelli, 2018). Cooperrider e colleghi (2008) sottolineano come “le alterazioni nelle pratiche linguistiche hanno profonde implicazioni sui cambiamenti” (p.15). Le metafore, sia che siano utilizzate in modo inconsapevole o indotte in una conversazione, influenzano quindi il modo di percepire (e creare) la realtà. Ad esempio in psicoterapia vengono utilizzate per indurre diverse configurazioni di senso e di significato (Faccio & Salvini, 2006).

Come strumento, all'interno dell'Appreciative Inquiry, le metafore possono essere utilizzate per formulare le domande che, secondo il principio della simultaneità, generano il cambiamento nello stesso momento in cui vengono poste. Creando un nesso con concetti concreti e facilmente accessibili permettono di parlare di questioni complesse o emotivamente difficili (Alshaer & Kaviani, 2019) che vengono inquadrare da una prospettiva diversa. Questo può risolvere un potenziale limite per l'Appreciative Inquiry facendo emergere ad esempio il risentimento che se non viene espresso invalida i risultati poiché impedisce di riflettere in chiave positiva sull'organizzazione (Pratt, 2002, citato in Bushe, 2012).

Durante la pandemia le metafore sono state utilizzate anche per parlare del COVID-19 e hanno avuto effetti diversi sulla percezione degli individui. Presentare il coronavirus come un'influenza né ha ridotto la gravità e la percezione di minaccia, mentre l'efficace metafora del “martello e [della] danza”, coniata dall'ingegnere francese Tomas Pueyo, ha permesso di comprendere le misure, inizialmente molto restrittive (“il martello”) e poi via via più permissive (“la danza”), che sono state adottate dai governi per contenere i contagi (Schoeneborn et al., 2022).

Una critica che viene mossa all'Appreciative Inquiry è che si concentra solo sugli aspetti positivi e sottostima le reali difficoltà o i conflitti (Cooperrider & Fry, 2020), ma questo va in contrasto con il principio poetico secondo il quale può essere

indagato qualsiasi tema. Tramite le metafore si possono trattare anche quelli più difficili approcciandoli indirettamente e inquadrandoli in un modo nuovo così da superare gli “status quo” e sbloccare nuove opportunità che prima non erano considerate (Bushe & Storch, 2015). Cooperrider e Fry (2020) infatti sostengono che l’Appreciative Inquiry può essere svolta in tre momenti diversi come illustrato in figura 3.1:

- Nei momenti straordinari in cui non ci sono difficoltà ed è facile apprezzare e vedere le cose in modo positivo
- Nei momenti ordinari in cui spesso, a causa di abitudini consolidate, non si riesce ad apprezzare o far evolvere ciò che si dà per scontato e che finisce per diventare insignificante
- Nei momenti tragici, ad esempio durante la pandemia COVID-19, in cui è difficile vedere aspetti positivi

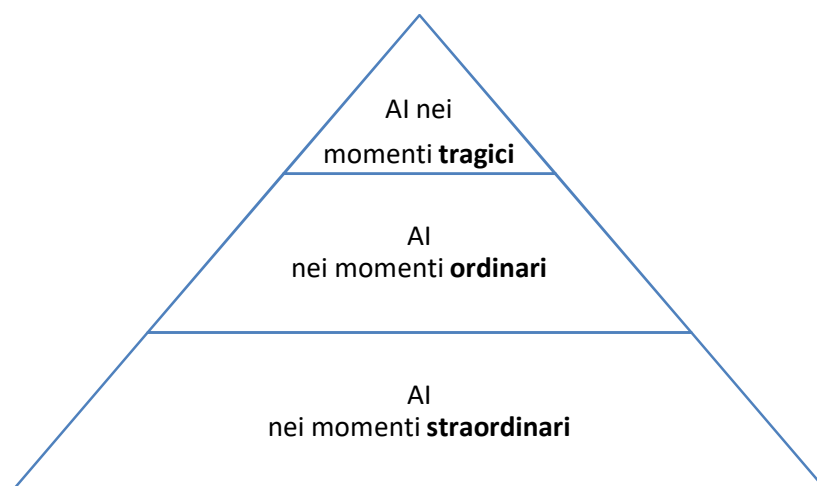


Figura 3.1. I momenti in cui svolgere un Appreciative Inquiry (Cooperrider & Fry, 2020)

Le metafore, svolgendo un ruolo chiave nel modo in cui le persone attribuiscono significato e riflettono sui concetti complessi (Thibodeau et al., 2017), possono essere sfruttate in tutti i tre momenti. Inoltre possono essere potenzialmente utilizzate in tutte le quattro fasi dell’Appreciative Inquiry. Nella fase *discovery* se l’esperienze di successo vengono raccontate attraverso il linguaggio metaforico risultano più facili da ricordare e hanno un impatto maggiore sugli individui. Infatti, per Engen (2008) la metafora aggiunge “colore” alle descrizioni e permette all’interno di un’organizzazione di “lavorare insieme in modo più efficiente, di comprendere una prospettiva di sviluppo positivo e di affrontare nuove idee con emozioni stabili” (p. 46). Un esempio di utilizzo nelle fasi *discovery* e *dream* si può trovare nello studio delle esperienze professionali

degli insegnanti che vengono indagate chiedendo a quest'ultimi di descrivere la propria esperienza e successivamente di immaginare un futuro ideale identificando una metafora (Scott & Armstrong, 2019). Il potenziale generativo della metafora si può quindi sfruttare nella fase *dream* per immaginare nuovi scenari e per facilitare le successive fasi *design* e *destiny* in cui vengono identificati gli obiettivi da raggiungere. Ad esempio durante la fase *dream* di un'Appreciative Inquiry condotta nel 1999 con alcune comunità rurali dell'India è stato chiesto di immaginare il passato, il presente e il futuro attraverso la metafora dell'"albero". I punti di forza erano le radici, le attività principali il tronco e i frutti gli obiettivi da raggiungere; quelli più grossi erano i più importanti e quelli più piccoli i secondari. Questo esercizio ha permesso di stimolare la discussione creando un'immagine concreta da visualizzare e rivedere (Patkar & Ashford, 2001). Quest'ultima metafora è stata anche riadattata sostituendo gli obiettivi con le emozioni e i valori con l'intento di stimolare lo sviluppo di nuove possibilità fornendo ai partecipanti un'immagine chiara e immediata della loro organizzazione (Moriggi, 2022). Dal punto di vista cognitivo infatti utilizzare una metafora visuale facilita la comprensione di un'idea poiché permette di vederla non solo nella sua interezza ma anche come somma delle sue parti (Banaruee et al., 2019)

La metafora è quindi un valido strumento da utilizzare in un'Appreciative Inquiry poiché crea un processo generativo spostando l'attenzione dagli aspetti deficitari e problematici verso nuove possibilità positive e condivise (Watkins et. al 2020) in accordo con il principio positivo e con quello di anticipazione secondo il quale "proiettare il futuro nel presente mobilita all'azione" (Cooperrider & Whitney, 2001, p. 16)

Se si adotta questo strumento è necessario scegliere con cura la metafora da utilizzare poiché quest'ultima crea una "cornice" che influenza il modo di riflettere su un tema. Il legame che si crea tra il concetto "source" e il concetto "target" deriva dall'esperienza che per alcuni può essere positiva ma per altri negativa. Si pensi ad esempio alla metafora della "scuola", non tutti hanno ricordi felici del periodo scolastico (Atsumi et al., 2018). Per esperienza infatti non si intende solo la conoscenza sul dominio sorgente ma anche i comportamenti passati e le emozioni provate (Sackmann, 1989).



La scelta della metafora dipende anche dalla sua “vividezza” ovvero dal grado di somiglianza che intercorre tra il concetto “target” e quello “source”. Con l’aumentare della distanza cresce la probabilità di generare nuovi insight (Schoeneborn et al., 2022). Se però diventasse eccessiva lo sforzo cognitivo per creare l’associazione sarebbe troppo elevato e se ne perderebbero i benefici. Viceversa se la distanza fosse minima i due concetti si sovrapporrebbero e diventerebbero interscambiabili. Un’altra proprietà, simile alla “vividezza”, è l’“appropriatezza” ovvero la probabilità con cui una caratteristica del concetto sorgente viene trasferita a quello target. Ad esempio descrivendo il proprio avvocato utilizzando la metafora “è uno squalo” è più facile che emergano le caratteristiche aggressive e subdole dell’animale (Glucksberg, 2001; Glucksberg & Keysar, 1990, 1993; Glucksberg, Manfredi, & McGlone, 1997; Glucksberg, Newsome, & Goldvarg, 2001; citati in Khatin-Zadeh & Eskandari 2021) piuttosto che le sue capacità natatorie. Più è alto il grado di appropriatezza più è probabile che gli attributi comuni ai due concetti siano evidenziati e i rimanenti siano inibiti. Quali caratteristiche emergono (e quali vengono nascoste) dipende dall’esperienza passata degli individui (Khatin-Zadeh & Eskandari, 2021) poiché ai due stimoli possono essere associate categorie diverse.

Nel pianificare un’Appreciative Inquiry è quindi necessario tener conto di queste proprietà. Sono preferibili le metafore in cui la distanza tra i domini è marcata e il grado di appropriatezza non è elevato, in questo modo non emergono solo le tematiche comuni ma si innesca un processo generativo.

## Conclusioni

L'utilizzo della metafora influenza il modo di ragionare. Questa figura retorica, in cui si crea un nesso tra due concetti, trasferisce conoscenza da un dominio all'altro innescando un processo generativo. Facilita l'assunzione di un punto di vista nuovo che, in assenza del linguaggio metaforico, avrebbe richiesto un maggiore carico cognitivo per essere adottato.

La metafora dunque può avere un ruolo chiave come strumento di ricerca, in particolare nell'Appreciative Inquiry in cui si creano processi ciclici e ricorsivi di creazione di nuova conoscenza e produzione di cambiamento attraverso il dialogo. Infatti, il modo in cui sono trattati gli argomenti all'interno delle conversazioni determina la percezione di realtà (principio costruzionista) e se, attraverso la metafora, si riesce a spostare l'attenzione dagli aspetti deficitari ai punti di forza si crea una visione positiva del futuro che muove al cambiamento (principio positivo e principio di anticipazione). Quest'ultimo non deriva da una rottura improvvisa di uno status quo (Hamel & Zanini, 2014) ma è frutto di un processo creativo in cui viene lasciato spazio alla sperimentazione (principio poetico). La ricerca diventa intervento nel momento in cui vengono poste le domande (principio di simultaneità) e ci si confronta su cosa "rende vivi" (Cooperrider, 2017).

Questo elaborato si è focalizzato sugli aspetti teorici che sottendono all'utilizzo della metafora, ha descritto i principi e la metodologia dell'Appreciative Inquiry e ha tentato di delineare i benefici che derivano dall'utilizzo di questa particolare figura retorica come strumento di ricerca. L'utilizzo del linguaggio metaforico porta a un risparmio cognitivo che però potrebbe essere anche un potenziale limite poiché potrebbe indurre dei bias sui risultati ottenuti. E' necessario quindi valutare sul campo le reali potenzialità di questa proposta scegliendo con attenzione quale immagine utilizzare. In particolare si potrebbe esplorare la metafora del giardinaggio che non ha caratteristiche immediatamente riconducibili alle organizzazioni e potrebbe generare un nuovo modo di vedere la realtà, più flessibile, positivo e aperto a nuove possibilità (Sackmann, 1989; Mintz, 2018; Dal Corso et al., 2021). Si potrebbe individuare una popolazione di riferimento, ad esempio le aziende che operano in uno specifico settore, da cui estrarre un campione significativo per condurre una cluster analysis sulle descrizioni testuali raccolte utilizzando il tool grafico "3D Card (Dream-Design-Destiny)", progettato da

Dal Corso et al. (2021), con cui viene chiesto ai membri di un'organizzazione di descriverla come “se fosse un giardino” e loro fossero “dei giardinieri che se ne occupano da molti anni”. Attraverso le tecniche di natural language processing (NLP), che permettono di estrarre le informazioni rilevanti dal testo eliminando quelle superficiali (Chang et al, 2021) si potrebbero classificare le tematiche ricorrenti. Queste ultime poi potrebbero essere analizzate dagli esperti di dominio per valutare se l'utilizzo di una metafora specifica (e.g. il giardinaggio) permette di generare nuovi insight o limita la riflessione solo su determinate caratteristiche del tema oggetto di studio.

## Bibliografia

- Aguiar, A. C., & Tonelli, M. J. (2018). Dialogic Organization Development and Subject–Object Dualism: A Social Constructionist Perspective on Dialogic Methods in an Organizational Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(4), 457–476. <https://doi.org/10.1177/0021886318796491>
- Alshaer, H., & Kaviani, H. (2019). A study on metaphors used by female teachers to describe their work-related stresses and psychological exhaustion: reflecting on potential interventions. *Archives of Psychiatry and Psychotherapy*, 4, 72-81. <https://doi.org/10.12740/APP/109135>
- Atsumi, T., Seki, Y., & Yamaguchi, H. (2019). The generative power of metaphor: Long-term action re-search on disaster recovery in a small Japanese village. *Disasters*, 43(2), 355-371. <https://doi.org/10.1111/disa.12314>
- Banaruee, H., Khoshsima, H., Zare-Behtash, E., & Yarahmadzahi, N. (2019). Reasons behind Using Metaphor: A Cognitive Perspective on Metaphoric Language. *NeuroQuantology*, 17(3). <http://dx.doi.org/10.14704/nq.2019.17.03.2001>
- Bushe, G. R. (2012). Feature Choice by Gervase Bushe Foundations of Appreciative Inquiry: History, Criticism and Potential. *AI Practitioner*, 14(1).
- Bushe, G. R. (2013). Generative Process, Generative Outcome: The Transformational Potential of Appreciative Inquiry. In *Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation* (Vol. 4, pp. 89–113). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1475-9152\(2013\)0000004003](https://doi.org/10.1108/S1475-9152(2013)0000004003)
- Bushe, G. R., & Storch, J. (2015). Generative Image. In Bushe, G. R., Marshak, R. J., & Averbuch, T. (Eds.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (1<sup>st</sup> ed, pp. 101-122).
- Chang, I. C., Yu, T. K., Chang, Y. J., & Yu, T. Y. (2021). Applying Text Mining, Clustering Analysis, and Latent Dirichlet Allocation Techniques for Topic

- Classification of Environmental Education Journals. *Sustainability*, 13(19).  
<https://doi.org/10.3390/su131910856>
- Colucci, F. P. (2008). Alle origini della ricerca-azione: l'eredità di Kurt Lewin. In Colucci, F. P., Colombo M., & Montali L. (A cura di), *La ricerca-intervento. Prospettive, ambiti e applicazioni* (pp. 29-60). Il Mulino.
- Cornelissen, J. P. (2004). What are we playing at? Theatre, organization, and the use of metaphor. *Organization Studies*, 25(5), 705–726.  
<https://doi.org/10.1177/0170840604042411>
- Cornelissen, J. P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organization theory. *Academy of Management Review*, 30(4), 751-764.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378876>
- Cornelissen, J. P., Oswick, C., Christensen, L. T., & Phillips, N. (2008). Metaphor in organizational research: context, modalities and implications for research - Introduction. *Organization Studies*, 29(1), 7–22.  
<https://doi.org/10.1177/0170840607086634>
- Cooperrider, D. L., & Fry, R. (2020). Appreciative inquiry in a pandemic: An improbable pairing. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 266-271.  
<https://doi.org/10.1177/0021886320936265>
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1(1), 129-169.
- Cooperrider, D., & Srivastva, S. (2017). The Gift of New Eyes: Personal Reflections after 30 Years of Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in organizational change and development*, 25, 81-142.  
<https://doi.org/10.1108/S0897-301620170000025003>
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2000). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. In *Handbook of Organizational Behavior, Revised and Expanded* (pp. 633-652). Routledge.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Dal Corso, L., De Carlo, A., Carluccio, F., Piccirelli, A., Scarcella, M., Ghersetti, E., & Falco, A. (2021). "Make your organization more positive!": The power of Appreciative Inquiry. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 28(1). <https://doi.org/10.4473/TPM28.1.4>
- Engen, R. B. Van. (2008). Metaphor : A Multifaceted Literary Device used by Morgan and Weick to Describe Organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 39–51.

- Erro-Garcés, A., & Alfaro-Tanco, J. A. (2020). Action Research as a Meta-Methodology in the Management Field. *International Journal of Qualitative Methods*, 19. <https://doi.org/10.1177/1609406920917489>
- Faccio, E., & Salvini, A. (2007). Le “metaforizzazioni” nelle pratiche discorsive della psicologia clinica. In *Psicologia clinica* (pp. 123-138). Springer, Milano.
- Galbin, A. (2014). An introduction to social constructionism. *Social research reports*, 26, 82.
- Garavelli, B. (1997). *Manuale di retorica* (1<sup>st</sup> ed.). Bompiani
- Hamel, G., & Zanini, M. (2014). Build a change platform, not a change program. Retrieved November, 12, 2014.
- Hendricks, R. K., Demjén, Z., Semino, E., & Boroditsky, L. (2018). Emotional Implications of Metaphor: Consequences of Metaphor Framing for Mindset about Cancer. *Metaphor and Symbol*, 33(4), 267–279. <https://doi.org/10.1080/10926488.2018.1549835>
- Jacobs, S. D. (2018). A history and analysis of the evolution of action and participatory action research. *The Canadian Journal of Action Research*, 19(3), 34-52. <https://doi.org/10.33524/cjar.v19i3.412>
- Jacobs, C. D., Oliver, D., & Heracleous, L. (2013). Diagnosing Organizational Identity Beliefs by Eliciting Complex, Multimodal Metaphors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 485–507. <https://doi.org/10.1177/0021886313485999>
- Jermier, J. M., & Forbes, L. C. (2011). Metaphor as the foundation of organizational studies: Images of organization and beyond. *Organization & Environment*, 24(4), 444-458. <https://doi.org/10.1177/1086026611436328>
- Keefer, L. A., & Landau, M. J. (2016). Metaphor and analogy in everyday problem solving. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 7(6), 394–405. <https://doi.org/10.1002/wcs.1407>
- Kessler, E. H. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of management theory*. Sage Publications.
- Khatin-Zadeh, O., & Eskandari, Z. (2021). Cognitive processes involved in metaphor aptness. *Polish Psychological Bulletin*, 52(2). <http://dx.doi.org/10.24425/ppb.2021.137257>
- Meisiek, S., & Barry, D. (2007). Through the looking glass of organizational theatre: Analogically mediated inquiry in organizations. *Organization Studies*, 28(12), 1805–1827. <https://doi.org/10.1177/0170840607078702>

- Mintz, A. I. (2018). The present, past, and future of the gardening metaphor in education. *Oxford Review of Education*, 44(4), 414–424.  
<https://doi.org/10.1080/03054985.2017.1419948>
- Morgan, G. (2002). *Images : le metafore dell'organizzazione* (5<sup>th</sup> ed.). FrancoAngeli.
- Morgan, G. (2011). Reflections on Images of Organization and Its Implications for Organization and Environment. *Organization & Environment*, 24(4), 459–478.  
<https://doi.org/10.1177/1086026611434274>
- Moriggi, A. (2022). An Ethos and Practice of Appreciation for Transformative Research: Appreciative Inquiry, Care Ethics, and Creative Methods. In Franklin A. (ed.), *Co-Creativity and Engaged Scholarship* (pp. 131-164). Palgrave Macmillan, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-84248-2>
- Oswick, C., & Montgomery, J. (1999). Images of an organisation: The use of metaphor in a multinational company. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 501–523. <https://doi.org/10.1108/09534819910300864>
- Patkar, S., & Ashford, G. (2001). The positive path: Using appreciative inquiry in rural Indian communities.
- Potts, A., & Semino, E. (2019). Cancer as a Metaphor. *Metaphor and Symbol*, 34(2), 81–95. <https://doi.org/10.1080/10926488.2019.1611723>
- Reali, F., Soriano, T., & Rodríguez, D. (2016). How we think about depression: The role of linguistic framing. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(2), 127–136.  
<https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.004>
- Sackmann, S. (1989). The Role of Metaphors in Organization Transformation. *Human Relations*, 42(6), 463–485. <https://doi.org/10.1177/001872678904200601>
- Scerri, A., Innes, A., & Scerri, C. (2019). Using appreciative inquiry to implement person-centred dementia care in hospital wards. *Dementia*, 18(1), 190–209.  
<https://doi.org/10.1177/1471301216663953>
- Schön, D. (1993). Generative metaphor: A perspective on problem-setting in social policy.  
 In A. Ortony (Ed.), *Metaphor and Thought* (2<sup>nd</sup> ed, pp. 137-163). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139173865.011>
- Semino, E., Demjén, Z., & Demmen, J. (2018). An integrated approach to metaphor and framing in cognition, discourse, and practice, with an application to metaphors for cancer. *Applied Linguistics*, 39(5), 625–645.  
<https://doi.org/10.1093/applin/amw028>

- Schoeneborn, D., Vásquez, C. and Cornelissen, J.P. (2022), Theorizing the Role of Metaphors in Co-orienting Collective Action Toward Grand Challenges: The Example of the COVID-19 Pandemic. In Gümüşay, A.A., Marti, E., Trittin-Ulbrich, H., & Wickert, C. (Eds.) *Organizing for Societal Grand Challenges (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 79)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 69-91. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000079005>
- Scott, J. T., & Armstrong, A. C. (2019). Disrupting the deficit discourse: reframing metaphors for professional learning in the context of appreciative inquiry. *Professional Development in Education*, 45(1), 114-124. <https://doi.org/10.12740/APP/109135>
- Thibodeau, P. H., Hendricks, R. K., & Boroditsky, L. (2017). How Linguistic Metaphor Scaffolds Reasoning. *Trends in Cognitive Sciences*, 21(11), 852–863. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2017.07.001>
- Watkins, S., Dewar, B., Graham, M., Murphy, F., Kennedy, C., & O'Reilly, P. (2020). Generating insights into what matters to emergency nurses and family members when caring for older people with dementia: how to use generativity as a principle of appreciative inquiry. *International practice development journal*, 10(2). <https://doi.org/10.19043/ipdj.102.004>

## Sitografia

Etymonline. (n.d.). *Etymonline - Online Etymology Dictionary*.

<https://www.etymonline.com/>

Cooperrider, D. (2011). *What is Appreciative Inquiry?*

<https://www.davidcooperrider.com/ai-process/>

Treccani. (n.d.). *Treccani, il portale del sapere*. <https://www.treccani.it/>