6 / 2017

ISSN: 2465-175

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

ASSIOA ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

PROSPETTIVEINORGANIZZAZIONE.ASSIOA.IT
RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Direttore

M. Martinez - Università della campania Luigi Vanvitelli

Comitato **Scientifico**

Paola Adinolfi - Università degli studi di Salerno
Domenico Bodega - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano
Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope
Anna Comacchio - Università di Venezia Ca' Foscari
Maurizio De Castri - Università di Roma Tor Vergata
Edoardo Ezio della Torre - Università di Bergamo
Maria Chiara di Guardo - Università di Cagliari
Massimo Franco - Università del Molise
Giovanni Masino - Università di Ferrara
Chiara Morelli - Università del Piemonte Orientale
Giuseppe Soda - Università Luigi Bocconi, Milano
Paolo Spagnoletti - Università LUISS Guido Carli, Roma

Comitato Editoriale

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope
Nunzio Casalino - Università LUISS Guido Carli, Roma
Luca Giustiniano - Università LUISS Guido Carli, Roma
Mario Pezzillo Iacono - Università della campania Luigi Vanvitelli
Francesco Virili - Università degli Studi di Sassari

ISSN

2465-1753

Editore

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale
Università Cattolica del Sacro Cuore
Largo A. Gemelli, 1
20123 Milano
info@assioa.it

ASSIOA ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

NATURA EDITORIALE DELLA RIVISTA ED OBIETTIVI

Prospettive in Organizzazione è promossa dall'Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale (ASSIOA), che si propone di contribuire allo sviluppo e alla diffusione delle conoscenze di Organizzazione aziendale in ogni ambito scientifico ed applicativo. E' una rivista digitale il cui obiettivo è partecipare al dibattito politico, sociale ed economico su temi rilevanti per il nostro Paese fornendo un punto di vista di analisi organizzativa. L'auditorio è quindi costituito non solo da accademici e ricercatori, ma anche da manager, imprenditori, giornalisti, politici di varie branche, oltre che da gente comune. La rivista ha periodicità trimestrale con quattro uscite all'anno, a cui si aggiunge un numero monografico, che ospita una selezione dei paper più interessanti presentati al Workshop Annuale di Organizzazione Aziendale.
Prospettive in Organizzazione presenta una struttura articolata in aree tematiche, ciascuna relativa ad un tema rilevante per gli obiettivi di cui sopra:

- Tecnologia ed Innovazione Organizzativa;
- Gestione delle Risorse Umane;
- Comportamento Organizzativo;
- Organizzazione: Teorie e Progettazione.

La rivista accetta qualsiasi contributo che applichi una prospettiva di analisi organizzativa a tematiche di interesse per le aziende o per la società più ampia in cui le aziende operano. I contributi saranno prevalentemente raccolti in due sezioni:

- Prospettive di ricerca, che include sintesi critiche di lavori di ricerca pubblicati sulle principali riviste internazionali che sintetizzano e traducono la ricerca teorica ed empirica in pratica manageriale, con l'obiettivo di renderne fruibili i contenuti ad un'audience non accademica.
- Punti di vista, che include contributi che offrono opinioni e commenti su temi di attualità o su casi aziendali, nei quali la conoscenza empirica offre lo spunto per un testo argomentativo di cui il punto di vista organizzativo deve essere esplicito e ben sviluppato.

NORME REDAZIONALI PER LA PUBBLICAZIONE

I contributi devono essere inviati per la pubblicazione alla Redazione di *Prospettive in Organizzazione* al seguente indirizzo: *prospettiveinorganizzazione@assioa.it.* La redazione valuterà la coerenza con la linea editoriale, può chiedere eventuali revisioni e deciderà infine per la pubblicazione.

Suggerimenti per gli autori

1. La lunghezza complessiva del contributo non potrà superare le 3.000 parole.
2. Gli autori sono invitati a proporre un titolo accattivante e creativo tale da stimolare l'interesse del lettore, ad utilizzare un linguaggio semplice ed una struttura lineare tale da consentire una facile comprensione ad un'audiance non accademica.
3. Il contributo deve essere sintetizzato da un abstract di un massimo di 50 parole, capace di catturare l'attenzione e veicolare il lettore verso l'articolo.
4. Le "implicazioni" manageriali o professionali rappresentano la parte più importante dei contributi accettati da Prospettive in Organizzazione. Anche qualora questi aspetti siano trascurati nel/i paper originale/i da cui il contributo prende spunto, gli autori sono vivamente incoraggiati a sviluppare questa parte, anche con eventuali contestualizzazioni rispetto al mondo imprenditoriale e manageriale italiano.
5. Nel presentare le proprie idee gli autori sono incoraggiati ad esprimersi in prima persona (es. "Riteniamo che l'articolo si distingua…").
6. Il paper originale può essere definito e richiamato come "il lavoro", "l'articolo" o "la ricerca"; stesso discorso vale per quelli a corredo riportati nel contributo. L'importante è evitare la parola "paper" che può creare confusione in audience non accademiche.
7. I contributi vanno de-strutturati il più possibile dai tradizionali format accademici. In particolare, quelle che nei paper di partenza vengono identificate come ipotesi o proposizioni di ricerca devono essere parafrasate e rese comprensibili ad un'audience non accademica.
8. I metodi di ricerca possono essere accennati (es. un campione di 56 imprese metalmeccaniche, interviste rivolte ai manager di produzione) ma non riportati in termini di variabili, scale di misure, etc. (vale sia per i lavori quantitativi che qualitativi). Ove possibile, tali aspetti possono essere "diluiti" nel testo del contributo o isolati in un box a parte.
9. Le citazioni vanno ridotte al minimo e presentate nella maniera più discorsiva possibile. Es. anziché "Rossi e Bianchi sostengono che…" è preferibile indicare "il gruppo di ricerca dell'Università X" o "altri autori, tra cui Mario Rossi dell'Università di … e Luigi Bianchi …".

Indice

TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA *6*

L'ospedale come organizzazione traslazionale: la ricerca clinica tra logica della cura e logica dell'innovazione Alessandro ZARDINI, Francesca RICCIARDI 7

Approcci cibernetici per la governance dei sistemi sociali. Lezioni dal passato o emergente attualità? 13

Primiano DI NAUTA 13

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE *21*

L'innovazione collaborativa e i principi per il design dell'organizzazione distribuita Lorenzo MERCURIO, Francesco BOLICI 22

La complessità nella pubblica amministrazione: antiche problematiche, nuove intuizioni Andrea TOMO 27

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO *32*

Creatività e innovazione: due facce della stessa medaglia? Paolino FIERRO 33

Lo stress lavoro-correlato nella Sanità italiana: luci e ombre dell'innovazione organizzativa e tecnologica Paola BRIGANTI, Luisa VARRIALE 38

ORGANIZZAZIONE: TEORIE E PROGETTAZIONE *44*

Il lato oscuro della "semplificazione" negli studi organizzativi e nei modelli manageriali Luca GIUSTINIANO 45

Piattaforme organizzanti, aperte ma non troppo Paolo SPAGNOLETTI 50

PUNTI DI VISTA *56*

Managing and organizing on the field Federico BUTERA 57

LE INTELLIGENZE RELAZIONALI – Una prospettiva complessa per il benessere e l'azione organizzativa Dario SIMONCINI, Marinella DE SIMONE 65

Organisational Systems and Innovation Raul ESPEJO 72

La mappa di ASSOCHANGE – Come orientarsi nei progetti di Change Management Moira MASPER, Luca STEIS, Lucia BUSCAGLIA, Alessandro GIANNI, Daniela CLERICI 82

TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

L'ospedale come organizzazione traslazionale: la ricerca clinica tra logica della cura e logica dell'innovazione

Alessandro ZARDINI, Francesca RICCIARDI

Nell'ottica della medicina traslazionale, i "research hospital" sono motori di innovazione che debbono rispondere ad un doppio ordine di aspettative: da un lato offrire servizi sanitari di eccellenza, dall'altro contribuire alla sostenibilità e alla competitività del sistema sanitario. Come far interagire costruttivamente queste due diverse logiche istituzionali nell'organizzazione ospedaliera?

Introduzione

I sistemi sanitari devono affrontare sfide sempre più difficili di sostenibilità e competitività (Hacker 2004). Da un lato, i costi stanno crescendo significativamente, ad esempio a causa dell'invecchiamento della popolazione; dall'altro, le aspettative dei cittadini richiedono crescenti livelli di qualità ed efficacia dei servizi di cura.

L'innovazione è l'unica strategia che può consentire di affrontare con successo queste sfide. È ormai chiaro che, per una continua ed efficace innovazione del sistema sanitario, la classica ricerca medica, basata sulla collaborazione tra cliniche universitarie e facoltà di medicina, è indispensabile ma non sufficiente. L'innovazione tecnologica sta dimostrando prepotentemente il suo potenziale anche in questo ambito, e le scuole di ingegneria e biotecnologia stanno guadagnando un posto importante nelle reti di innovazione dei sistemi sanitari, assieme alle case farmaceutiche e ai fornitori di soluzioni di information and communication technologies (ICT).

Proprio per questo, nell'ultimo decennio ha preso piede la cosiddetta "translational medicine": un approccio interdisciplinare finalizzato a "tradurre" velocemente la ricerca di base in sperimentazione clinica, e la sperimentazione di successo in nuove pratiche sostenibili ed efficaci di prevenzione e cura (Woolf 2008). Nato in ambito anglosassone, questo approccio si è rapidamente sviluppato anche nel nostro contesto, e negli ultimi anni diverse università italiane hanno istituito dipartimenti dedicati alla medicina traslazionale.

Le implicazioni organizzative della medicina traslazionale sono molte e rilevanti, seppure ancora largamente inesplorate. Infatti, questo tipo di approccio mira ad eliminare i colli di bottiglia che rallentano o impediscono i processi di innovazione sia a livello orizzontale (cioè tra ambiti disciplinari complementari, come medicina e ingegneria) sia a livello verticale (cioè lungo i diversi passaggi che portano dalla ricerca di base ad una nuova pratica standard nell'ambito di un sistema sanitario). Chiaramente, i nuovi dipartimenti di medicina traslazionale possono essere molto efficaci per risolvere i colli di bottiglia orizzontali, cioè le divisioni tra discipline; ma per eliminare i colli di bottiglia verticali lungo la catena della ricerca (dal laboratorio, al letto del paziente, alla comunità) il research hospital, cioè il centro di ricerca clinica, ha un ruolo organizzativo insostituibile.

In questo nostro contributo, sviluppiamo alcune riflessioni sulle implicazioni dell'approccio traslazionale per l'organizzazione dei centri di ricerca clinica. A tal fine, facciamo riferimento ad un recentissimo articolo di Fiona A. Miller e Martin French, pubblicato dalla prestigiosa rivista internazionale *Research Policy* (Miller & French 2016). In questo articolo, gli autori analizzano in profondità il caso di un research hospital canadese che, perseguendo esplicitamente una strategia basata sull'approccio traslazionale, ha creato al proprio interno un'unità organizzativa per il trasferimento tecnologico (Technology Transfer Office: TTO) finalizzata proprio a incentivare, abilitare e velocizzare la collaborazione interdisciplinare e l'innovazione in campo biomedico in un'ottica di sostenibilità economica.
Il caso è molto interessante perché mostra come l'attivazione di questa nuova unità organizzativa abbia reso esplicita la coesistenza di due logiche diverse e per molti versi opposte all'interno dell'istituzione ospedaliera: da un

lato la tradizionale logica della cura, finalizzata essenzialmente al paziente, e dall'altro una nuova logica dell'innovazione, molto più imprenditoriale, finalizzata a contribuire alla sostenibilità e alla competitività del sistema sanitario.

L'articolo di Miller e French suggerisce che una costruttiva coesistenza di queste due logiche così diverse non è impossible, ma anche che i rischi legati alle tensioni organizzative generate dai conflitti interni e trasversali a queste logiche non devono essere sottovalutati. Come vedremo meglio nella parte conclusiva di questo contributo, la realtà del contesto italiano sembra avviata, pur con le sue specificità e contraddizioni, nella direzione dello scenario canadese tratteggiato da Miller e French: questo suggerisce di avviare una riflessione sulle problematiche organizzative inerenti il traferimento tecnologico anche nei centri di ricerca clinica italiani.

Logica della cura e logica dell'innovazione

Una logica istituzionale è un sistema di valori, pratiche, convinzioni, regole e aspettative socialmente costruite e condivise che guidano e rendono prevedibile il comporamento delle persone (Thornton & Ocasio 2008). Nelle realtà organizzative, spesso logiche istituzionali diverse o addirittura incompatibili si scontrano e influenzano a vicenda, modificando le traiettorie della vita organizzativa. L'incontro-scontro tra logica della cura e logica dell'innovazione nei centri di ricerca clinica è un interessante esempio di queste dinamiche.

La logica della cura è nativa del mondo della medicina e vede la ricerca come un'attività direttamente e specificamente finalizzata a migliorare le pratiche sanitarie. Perciò, in un'ottica di logica della cura, l'attività di ricerca si valuta sulla base dell'impatto concreto che tale attività ha in termini di salute del paziente e della popolazione. L'innovazione, secondo questa logica, significa principalmente innovazione delle modalità di erogazione del servizio, in modo da costruire il sistema attorno alle esigenze dell'utente finale. Di conseguenza, l'enfasi viene posta su modelli integrati di cura centrati sul paziente (Marchildon 2013).

La logica dell'innovazione, invece, nasce dai recenti cambiamenti in atto in ambito accademico riguardo al ruolo della ricerca. Negli ultimi anni, le aspettative sulla capacità delle istituzioni universitarie di tradurre le loro attività di ricerca in risultati commercializzabili sono enormemente aumentate, spinte da crescenti incentivi sia in termini economici che reputazionali. Questo ha portato ad un'esplosione di iniziative specifiche e spin-off universitari; il processo si è accompagnato ad un significativo cambiamento delle regole del gioco e della scala di valori in diversi settori disciplinari. In altre parole, una mentalità di tipo imprenditoriale si è diffusa nell'accademia, introducendo gradualmente l'idea che non basti pubblicare i risultati di una ricerca: bisogna tradurre le pubblicazioni in risultati tangibili, cioè in prodotti o servizi genuinamente innovativi che generino valore per una clientela (o utenza) privata e/o pubblica. Negli ultimi anni, questa logica dell'innovazione sta iniziando a filtrare dal mondo delle università al mondo delle cliniche universitarie, anche sulla spinta delle crescenti pressioni sulla sostenibilità economica dei sistemi sanitari. Di conseguenza, secondo la logica dell'innovazione, la ricerca clinica si valuta sulla base del contributo che porta alla sostenibilità e alla competitività del sistema sanitario (Mayer 2002). Ad esempio, l'articolo di Miller e French cita diversi documenti ufficiali del governo canadese che indicano l'innovazione del sistema sanitario come uno strumento di prosperità e sviluppo economico della nazione, in un'ottica imprenditoriale di competizione globale per l'eccellenza nei settori più profittevoli.

Appare dunque evidente che la logica della cura e la logica dell'innovazione sono divergenti sotto molti aspetti. Il conflitto tra queste due logiche emerge sia dalla letteratura che dai documenti ufficiali di governi e istituzioni sanitarie.

Tipicamente, la diffidenza verso la logica dell'innovazione si esprime attraverso la preoccupazione per i costi incontrollabili della tecnologia e lo scetticismo per i benefici che l'innovazione tecnologica è effettivamente in grado di portare. Inoltre, coloro che si riconoscono nella logica della cura a volte lamentano il fatto che conferire un ruolo troppo centrale all'innovazione tecnologica e all'imprenditorialità in campo sanitario porta ad un eccesso di specializzazione e ad un approccio centrato sulla malattia anziché sul paziente. Infine, l'eccessiva velocità e

propensione al rischio della mentalità imprenditoriale appaiono incompatibili con l'estrema prudenza che, nell'interesse del paziente, deve caratterizzare la sperimentazione clinica.

La logica dell'innovazione ribatte a queste critiche osservando che la tradizionale logica della cura crea un fortissimo collo di bottiglia tra la ricerca di base e la sperimentazione clinica. In un mondo governato solo dalla logica della cura, un ricercatore che ha pubblicato i risultati di una promettente ricerca di base non ha forti incentivi ad affrontare gli sforzi e i rischi necessari a tentare di tradurre quei risultati in nuovi prodotti o servizi, cioè cambiamenti concreti della pratica clinica. Inoltre, per superare tutti gli ostacoli che si frappongono all'innovazione, le competenze tradizionali del medico-ricercatore non bastano: occorrono anche specifiche capacità imprenditoriali per perseguire la sostenibilità economica e la commercializzazione della nuova soluzione. Da questo punto di vista, le resistenze dell'organizzazione ospedaliera alla logica dell'innovazione sono viste come analoghe alle resistenze che, alcuni anni prima, il mondo accademico ha opposto all'idea di concepire la ricerca come direttamente investita della responsabilità di contribuire alla prosperità economica.

Il caso: un research hospital in Canada

Miller & French (2016) sviluppano la loro analisi a partire dal caso di un research hospital canadese in cui l'approccio traslazionale è stato esplicitamente adottato nelle strategie istituzionali fin dai primi anni dopo il 2000. In quest'ottica, l'ospedale oggetto di studio ha creato un proprio TTO interno, per rendersi indipendente dalle capacità di trasferimento tecnologico della propria università partner, e per sviluppare capacità proprie di attrazione di talenti, sviluppo di specifici contratti, protezione della proprietà intellettuale, relazioni con le aziende del settore, sviluppo commerciale, marketing, e assistenza allo sviluppo di spin-off. Questa trasformazione organizzativa ha reso l'istituzione, secondo la definzione di Miller e French, un "ospedale imprenditoriale", cioè un ospedale per il quale la popolazione di pazienti e l'infrastruttura di cura costituiscono delle risorse specifiche per abilitare inziative di tipo imprenditoriale.

Per esaminare questo caso, gli autori conducono un'analisi qualitativa basata sui documenti organizzativi prodotti nel periodo 1995-2015 e su numerose interviste condotte nel periodo 2008-2009.

I risultati confermano che il caso in esame può essere visto come un'esperienza positiva di ibridazione tra logica della cura e logica dell'innovazione, in cui la commercializzazione e il trasferimento tecnologico vengono utilizzati come leva che migliora anche le capacità di rispettare il mandato di cura dell'ospedale.

Coerentemente con l'approccio della medicina traslazionale, gli intervistati e i documenti ufficiali identificano due principali "translational gap" da colmare: il primo è quello che separa la ricerca di base dalla sperimentazione clinica, e il secondo è quello che separa la sperimentazione clinica dall'implementazione e adozione di nuove pratiche migliori delle precedenti. Le fonti dell'ospedale oggetto di studio sembrano concordi nel ritenere che la loro organizzazione sia ormai in grado di affrontare in modo soddisfacente il secondo gap (dalla sperimentazione alla messa a punto di nuove pratiche tramite nuovi prodotti e/o servizi), mentre il cambiamento organizzativo per colmare il primo gap (dal laboratorio alla sperimentazione clinica) è percepito come ancora in fieri. La collaborazione con aziende esterne è vista positivamente come un elemento in grado di fornire le competenze e l'approccio commerciale necessario. L'ospedale, e in particolare il TTO, hanno prodotto numerosi spin-off di successo che offrono prodotti e servizi che migliorano la reputazione imprenditoriale dell'ospedale ma anche i suoi risultati in termini di eccellenza della cura.

Traiettorie di ibridazione nell'organizzazione traslazionale: opportunità e rischi

Nonostante l'approccio traslazionale vi sia stato adottato ormai da diversi anni, nell'ospedale oggetto di studio l'ibridazione tra logica della cura e logica dell'innovazione è oggetto di complesse dinamiche di negoziazione

tuttora in corso all'interno dell'organizzazione. Gli autori, analizzando le interviste e i documenti organizzativi, identificano cinque interpretazioni di questa ibridazione che si intrecciano tra di loro, influenzandosi reciprocamente:

1. *L'impegno nel trasferimento tecnologico è al servizio dei pazienti dell'ospedale*.
   Secondo questo punto di vista, la missione di cura dell'ospedale distingue chiaramente questa istituzione dalle università. Perciò, la cultura della ricerca all'interno dell'ospedale ha come propria stella polare il concreto miglioramento della salute dei pazienti. Questo si traduce nell'attenzione non solo allo sviluppo di innovazione in quanto tale, ma anche, e ancora di più, nell'*adozione* delle migliori innovazioni per fornire le migliori cure possibili. L'organizzazione traslazionale, in quest'ottica, deve produrre performance di sistema ottimali, rispondendo in modo robusto anche ai bisogni di cura più fragili o disattesi, pur in un quadro di risorse scarse.
2. *L'impegno nel trasferimento tecnologico serve a fare dell'ospedale un acquirente/utente consapevole di innovazioni nel campo biomedico*.
   Secondo questo punto di vista, il fatto di avere un'unità TTO interna consente all'organizzazione ospedaliera di avere competenze aggiornate e approfondite sulle opportunità, i rischi e le prospettive dell'innovazione in campo biomedico. Questo permette all'ospedale non solo di essere un utilizzatore avanzato e consapevole delle innovazioni lanciate dal TTO interno, ma anche di essere un acquirente consapevole di soluzioni dall'esterno, in grado di valutare e comparare con cognizione di causa le innovazioni in campo biomedico che appaiono sul mercato globale. Queste capacità si traducono in capacità di cura più efficaci e ottimizzate, anche dal punto di vista economico.
3. *L'impegno nel trasferimento tecnologico agisce come una forza che incentiva un cambiamento organizzativo auspicabile e positivo*.
   Secondo questo punto di vista, l'aver sviluppato un'unità organizzativa specificamente dedicata al trasferimento tecnologico ha modificato il sistema di incentivi reputazionali e di carriera dell'ospedale, creando un forte impulso a superare i problemi e le inerzie che ostacolano il passaggio dalla ricerca di base all'applicazione pratica. Inoltre, questo meccanismo viene percepito come una best practice e come un modo per attrarre talenti nell'organizzazione. In un mondo che valorizza sempre di più la capacità di tradurre la ricerca in risultati concreti, un ospedale privo di un TTO e di un chiaro impegno nella medicina traslazionale rischerebbe di perdere o di non riuscire ad attirare i migliori ricercatori e manager.
4. *L'impegno nel trasferimento tecnologico agisce come una forza che incentiva un cambiamento criticabile e pericoloso.*
   Secondo questo punto di vista, l'attività di ricerca va tenuta ben distinta dalle attività commerciali. A causa della loro capacità di produrre reddito, infatti, le attività commerciali sono in grado di prevaricare sulle attività di ricerca finalizzata alla cura, che per loro natura consumano risorse anziché generarle. L'unità TTO interna elimina la barriera tra questi due mondi e quindi viene vista come un elemento pericoloso, che rischia di snaturare la missione dell'ospedale e della ricerca clinica. Inoltre, l'impegno nel trasferimento tecnologico può provocare differenze tra settori di ricerca e attività ospedaliera che riescono ad allinearsi con le attività di innovazione, e settori di attività e ricerca che invece restano più distanti dai processi di innovazione. Questo disallineamento rischia di peggiorare il coordinamento e l'integrazione complessiva dell'organizzazione, e per le aree dell'organizzazione meno coinvolte, l'impegno nel trasferimento tecnologico rischia di rimanere sterile. Infine, viene evidenziato il rischio che l'impegno nel trasferimento tecnologico sia solo una facciata o un diversivo: in altre parole, un effetto della moda del momento, che può far guadagnare prestigio ad alcuni singoli, ma non contribuisce veramente ai risultati dell'organizzazione.
5. *Il trasferimento tecnologico agisce come una forza di trasformazione organizzativa che assorbe molte risorse.*
   Secondo questo punto di vista, occorre accettare che, almeno per i primi anni, il TTO lavori in perdita. Non bisogna vedere il TTO tanto come una fonte di guadagni aggiuntivi, quanto come un veicolo per sviluppare investimenti, i cui ritorni, di natura materiale e immateriale, possono arrivare anche diverso tempo dopo. Bisogna mantenere il focus sul progresso scientifico e tecnologico e sul beneficio dei pazienti: il ritorno economico verrà di conseguenza.

Gli autori concludono che il caso in esame può essere visto come un esempio complessivamente virtuoso di ibridazione tra logica della cura e logica dell'innovazione. L'interpetazione più diffusa del ruolo organizzativo del TTO nell'ospedale oggetto di studio è di tipo ottimistico: i documenti e le interviste convergono quasi sempre nell'esprimere l'orgoglio per l'identità innovativa dell'ospedale, che consente all'organizzazione di essere parte di un progetto più grande di eccellenza clinica, prosperità economica e sostenibilità di lungo termine del sistema sanitario.

Questo studio conferma che l'ibridazione tra diverse logiche istituzionali è un processo dinamico, in cui le tensioni tra logiche potenzialmente complementari ma anche in contraddizione o competizione tra loro non possono mai essere considerate risolte una volta per tutte. Infatti, nell'ospedale oggetto dello studio la negoziazione e la discussione sul significato e le modalità dell'ibridazione sono ancora in corso, dopo quasi vent'anni. Questo dinamismo basato su tensioni tra diverse logiche istituzionali può essere una forza positiva, che tiene lontana l'inerzia e (ri)abilita l'adattamento e l'agilità dell'organizzazione. D'altro canto, questo tipo di traiettoria positiva dipende da fattori complessi e altamente contingenti, come i valori delle persone coinvolte, la normativa, la mentalità e i valori del contesto regionale, le reti di interazione, discussione e sense-making, gli stili di leadership, eccetera. Per questo, avvertono gli autori, il successo del processo di ibridazione non può essere dato per scontato. La traiettoria di ibridazione può avvitarsi in un circolo vizioso, con effetti, dicono gli autori, "mostruosi", cioè con la perdita del contatto con la stessa ragion d'essere dell'organizzazione.

Conclusioni

L'articolo di Miller e French qui presentato offre diversi spunti di riflessione per il contesto italiano. Anche in Italia sta emergendo un approccio alla ricerca e all'innovazione simile a quello sopra delineato, basato sulla valorizzazione della velocità e dell'efficacia del passaggio dal laboratorio, alla sperimentazione, alla pratica. È in corso una discussione per adeguare il quadro normativo all'esigenza di creare unità organizzative sistematicamente ed efficacemente dedicate al trasferimento tecnologico. La normativa attualmente in vigore (D.Lgs 30/2005) stabilisce che il ricercatore è titolare esclusivo dei diritti derivanti dall'invenzione brevettabile di cui è autore. Una volta ottenuto il brevetto, la proprietà intellettuale è del singolo ricercatore, che dovrà poi girare una parte delle royalty (inferiore al 50%) al proprio ente di appartenenza. Negli ultimi anni però, anche con il supporto dell'Associazione NETVAL, che è formata da 56 università italiane e 6 Enti Pubblici di Ricerca non universitari, si è avviata una discussione per introdurre una nuova normativa basata su tre principi: il brevetto è di proprietà dell'ente di ricerca; il ricercatore che ha il merito della scoperta riceve un compenso economico; l'ente di ricerca deve reinvestire il denaro della propria parte di royalty per finanziare ulteriori progetti di ricerca. L'intento dichiarato degli estensori della proposta è favorire lo sviluppo di un ecosistema dell'innovazione che abiliti una maggiore sistematicità, efficienza ed efficacia dei processi che portano dalla ricerca di base all'innovazione delle pratiche. Tuttavia, per quanto già discussa in Parlamento, questa proposta non è ancora stata tradotta in legge. Possiamo quindi dire che, rispetto al caso descritto nel paper di Miller e French, il contesto italiano si trova ad uno stadio antecedente, in cui il quadro normativo e culturale è ancora in evoluzione verso un ecosistema più favorevole ad un approccio tralsazionale alla ricerca clinica. L'articolo di Miller e French è dunque uno stimolo alla discussione sul nesso dinamico tra le soluzioni organizzative ed il quadro normativo nello sviluppo della medicina traslazionale.

Studiare e comparare le prime esperienze sperimentali di organizzazioni traslazionali in Italia, ed il loro contributo alla sostenibilità e competitività del nostro sistema sanitario, appare come un obiettivo di grande interesse; tuttavia, per comprendere queste esperienze, occorrerà tenere conto dell'importante ruolo dei "lavori in corso" nel nostro specifico ambiente istituzionale, che è meno maturo di quello canadese nell'assegnare alla ricerca il suo ruolo nella società.

Bibliografia

Hacker, J.S., 2004. Dismantling the health care state? Political institutions, public policies and the comparative politics of health reform. *British Journal of Political Science*, 34(4), pp.693–724.
Marchildon, G.P., 2013. *Health Systems in Transition*, Toronto: University of Toronto Press.
Mayer, A., 2002. Roundtable on Canada's Knowledge Economy: New Models for Health Innovation. Chateau Cartier Report.
Miller, F.A. & French, M., 2016. Organizing the entrepreneurial hospital: Hybridizing the logics of healthcare and innovation. *Research Policy*, 45(8), pp.1534–1544.
Thornton, P. & Ocasio, W., 2008. Institutional Logics. In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. pp. 99–129.
Woolf, S.H., 2008. The meaning of translational research and why it matters. *Journal of American Medical Association*, 299, pp.211–213.

Approcci cibernetici per la governance dei sistemi sociali. Lezioni dal passato o emergente attualità?

Primiano DI NAUTA

La cibernetica nella prospettiva di Stafford Beer[1] emerge dalla comprensione che l'osservazione e l'evoluzione a lungo termine dei sistemi vitali in natura può offrire preziose indicazioni per l'interpretazione della complessità nell'ambito delle scienze sociali. Dalla esperienza cilena del progetto Cybersyn emergono interessanti implicazioni per la governance dei sistemi sociali[2].

Quadro storico e di contesto

Nei primi anni 1970 il Cile ha vissuto un segnante scenario politico, passato anche attraverso il tentativo di una rivoluzione socialista in un contesto liberale. Il governo dell'allora Presidente Salvador Allende, sostenuto da forze politiche del centro-sinistra e della estrema sinistra, intendeva trasformare le relazioni socio-economiche nel paese. Il processo di trasformazione avviato ha poi avuto profonde implicazioni strutturali: da una economia che tradizionalmente sosteneva gli interessi e il consumo di gruppi privilegiati del paese, il governo aveva fermamente voluto una economia per il popolo. Tuttavia, vista la lunga tradizione democratica in Cile, è stato difficile apprezzare la complessità di questa trasformazione. Infatti, proprio le tensioni tra la pianificazione centralizzata e la democrazia rappresentativa sono state una costante durante i tre anni di governo di Allende. E' in questo contesto, ricco di tensioni, che il progetto Cybersyn prese forma. L'allora direttore generale tecnico della Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)[3], Fernando Flores, percepì sia la natura conflittuale delle trasformazioni economiche che il governo intendeva introdurre, sia le opportunità offerte dalla cibernetica organizzativa nella prospettiva di Stafford Beer, che fu invitato in Cile per discutere le sue intuizioni in tema di complessità, e come queste avrebbero potuto essere funzionali nella situazione politica che stava attraversando il paese. Questo invito di fatto rappresentò l'avvio del progetto Cybersyn, e in Cile iniziò a prendere forma l'idea di un processo cibernetico alternativo alla pianificazione centralizzata. Il Presidente Allende autorizzò il progetto a supporto della azione manageriale di CORFO indirizzata alla industria nazionale.
Beer trascorse due settimane in Cile nel novembre del 1971, proponendo di concentrarsi da subito sulla cibernetica dell'economia industriale, con particolare riferimento al sistema delle comunicazioni e della regolamentazione. La cibernetica veniva declinata nella accezione di *decisione e controllo* (Beer, 1966) e, in occasione della visita, Beer aveva con sé il manoscritto del libro ancora inedito "Brain of the Firm", il primo di una trilogia sul *Viable Systems Model* (Beer 1972, 1979, 1985). In quei giorni, in condizioni di urgenza, fu impostato il piano di azione di Cybersyn (Figura 1), che attribuiva precise responsabilità per intrecciare attività organizzative, informative e di comunicazione in un programma per la gestione dell'economia industriale del paese, chiamato Cyberstride.

Il progetto Cybersyn

Il *Viable System Model* (VSM) è uno dei più importanti contributi di Stafford Beer alla cibernetica organizzativa (Beer 1972, 1981, 1979, 1985), ed emerge dalla comprensione che l'evoluzione a lungo termine dei sistemi vitali in natura poteva fornire preziose indicazioni circa i sistemi complessi nell'ambito delle scienze sociali (Beer, 1972, 1989). In particolare, Beer aveva riposto la sua attenzione sulla evoluzione del sistema nervoso umano, da cui erano scaturite le argomentazioni secondo le quali qualsiasi sistema vitale è dotato di cinque sistemi (S): S1: sistema operativo, realizza i prodotti del sistema; S2: sistema funzione anti-oscillazione per coordinare le unità operative di S1; S3: sistema distribuito e ottimizzato per l'uso delle risorse del sistema vitale; S4: sistema responsabile dell'adattamento del sistema al suo ambiente; S5: sistema responsabile del processo politico (Beer 1972).
Una proprietà fondamentale del VSM è la sua *ricorsività strutturale*, per la quale ciascuna unità operativa costituente S1 ha caratteristiche di adattamento e produzione, esattamente come il sistema nel suo complesso. Ovvero, ciascuna unità operativa dispone di un S1, S2, S3, S4 e S5 e, all'interno di ciascuna di queste unità, è replicata la stessa struttura di adattamento e di produzione, responsabile per la vitalità delle unità. Con queste

premesse, Beer mappò la struttura ricorsiva di CORFO[4], in quanto sistema vitale oggetto di analisi, incorporando quattro *ramas* (gruppi di settori industriali affini), ciascuno dei quali costituito da una serie di comitati industriali (o gruppo di settori industriali collegati), a loro volta comprendenti le imprese, e queste gli impianti.
Successivamente, Beer ipotizzò che tutte queste operazioni, a partire da CORFO, dovevano avere una struttura organizzativa vitale, utilizzando il VSM come una euristica, piuttosto che come strumento di diagnosi o di progettazione.
Altra proprietà chiave del VSM, il *variety engineering*, che consentiva di ridurre l'ampia complessità delle attività produttive e le perturbazioni a informazioni utili per la pratica manageriale. La varietà offriva di fatto un approccio *model driven* per ridurre la complessità dello scenario alla portata di pratiche manageriali, migliorandone allo stesso tempo le prestazioni.
Significativi sviluppi furono fatti sul piano metodologico e pratico con la definizione degli indici di produzione e delle risorse umane, utilizzati per raccogliere dati quanto più prossimi alla situazione reale, e quindi processati attraverso tecniche statistiche grazie alla piattaforma software Cyberstride. Infine, gli esperti hanno prodotto diagrammi di flusso quantificati per gli impianti, per le imprese e i settori per far emergere le capacità e le limitazioni, e discutere con i decisori le potenzialità per la progettazione di indici di prestazione.

Considerata la geografia del paese, che vedeva impianti industriali distribuiti in un territorio lungo e sottile, la vera sfida è stata quella di garantire la comunicazione in tempo reale[5]. I dati delle imprese venivano trasmessi al centro di calcolo del governo, dove Cyberstride provvedeva alla elaborazione. Ove si osservavano significativi cambiamenti, veniva predisposto un report ed inviato alle unità interessate con l'auspicio che i problemi sarebbero stati risolti a livello locale. Ove le problematiche persistevano, dopo un ulteriore periodo concordato con i *manager*, i report sugli indici sarebbero passati ad un livello successivo, consentendo agli stessi *manager* di risolvere i problemi emersi.

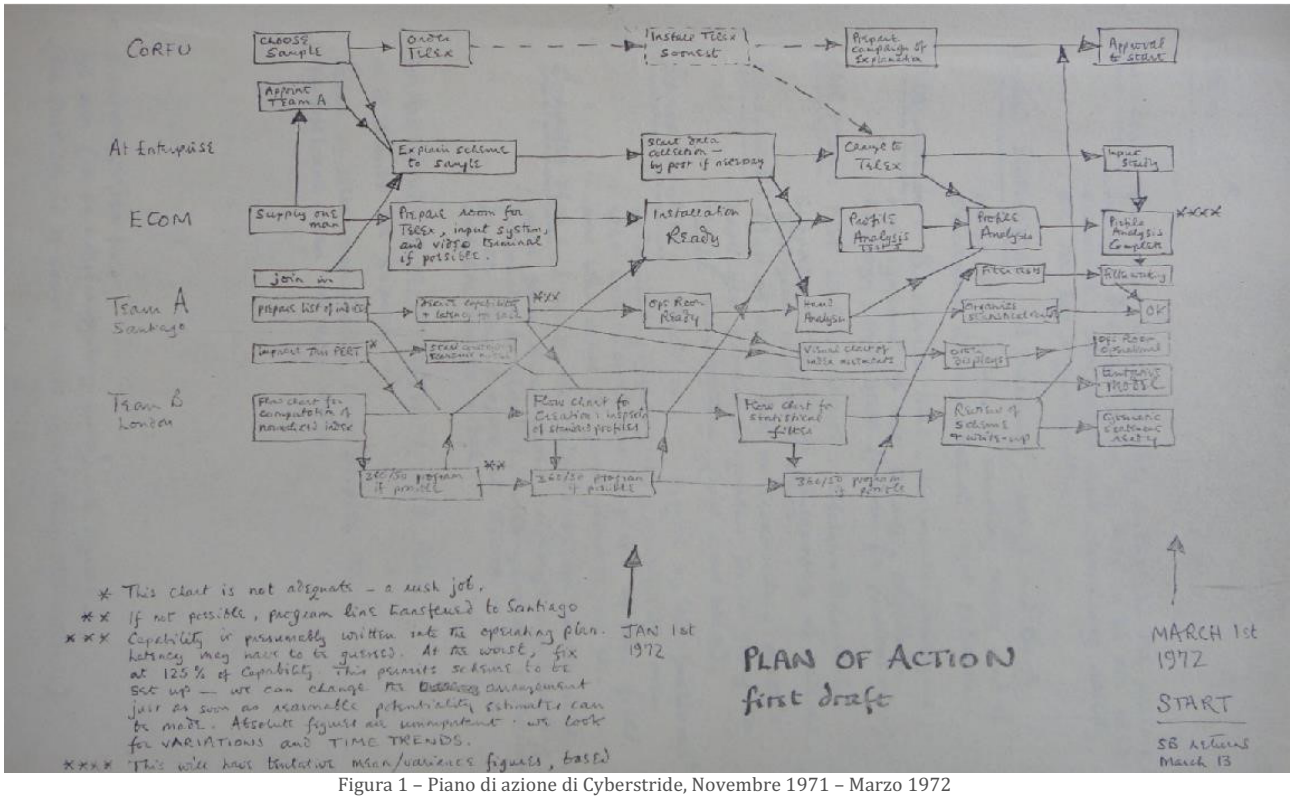


Figura 1 – Piano di azione di Cyberstride, Novembre 1971 – Marzo 1972
Fonte: Espejo R., 2014

Beer desiderava che CORFO fosse dotato di una capacità di modellazione economica dinamica, con lo scopo di modellare il comportamento dinamico dell'economia industriale, e questa componente del progetto fu chiamata CHECO (CHilean ECOnomy). Fu incaricato di questo compito un piccolo gruppo di economisti con il supporto di un *team* di esperti di *systems dynamic* con base a Londra. La collaborazione tra i due *team* produsse dei semplici modelli della economia cilena utilizzando il software Dynamo del MIT. Infine, per la visualizzazione dei report

degli indici e delle informazioni relative ai modelli dinamici, fu realizzata una Sala Operativa (Figura 2), che Beer aveva immaginato come una *liberty machine* (Beer, 1975), ovvero uno spazio fisico per agevolare le discussioni dei decisori politici.

Figura 2 – Sala operativa di Cybersyn
Fonte: Espejo R., 2014

Particolare attenzione era stata dedicata alla sua ergonomia e alla interfaccia uomo-macchina, al fine di migliorare il processo decisionale. La sala disponeva di diversi schermi, con l'intento di fornire informazioni significative e proiezioni sui cambiamenti negli indici di *performance* ritenuti rilevanti. Ulteriori informazioni erano fornite attraverso proiettori di diapositive controllati direttamente dai *manager* dalle proprie poltrone. Inoltre, la stanza disponeva anche di due schermi per proiettare i risultati di CHECO e delle discussioni inerenti la dinamica del sistema oggetto di analisi e il suo comportamento a lungo termine. Le decisioni che emergevano dalle conversazioni nella stanza potevano infine essere trasmesse via telex (ovvero Cybernet) alle unità interessate.
Un punto nodale della attenzione di Beer era indirizzato alla inclusione delle persone nei processi decisionali, e questo aspetto fu curato in una diramazione di Cybersyn, denominato progetto Cyberfolk, ovvero una tecnologia orientata che forniva un tentativo di risposta in tempo reale delle persone ai politici che discutevano in uno spazio pubblico. Alla base di Cyberfolk c'era il tentativo di Beer di progettare l'omeostasi col fine di bilanciare l'elevata complessità del popolo (le preoccupazioni individuali) con la limitata complessità di un numero relativamente piccolo di decisori istituzionali (politici, *manager* ed esperti). Il contributo paradigmatico di Cyberfolk è stato il metro algedonico (Figura 3), un dispositivo per misurare la soddisfazione o l'insoddisfazione delle persone nei confronti dei dibattiti politici in corso (Beer 1981).

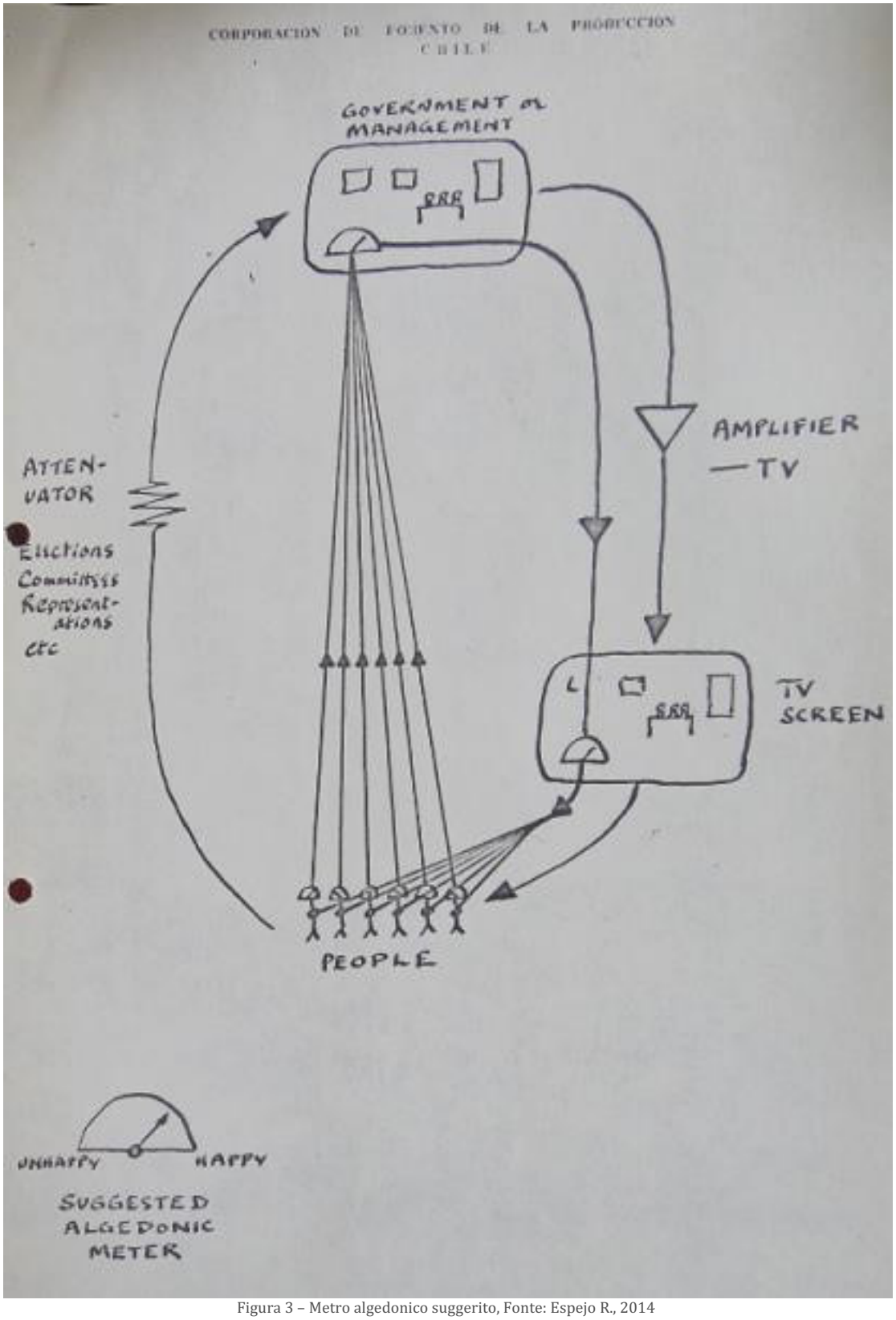


Figura 3 – Metro algedonico suggerito, Fonte: Espejo R., 2014

Cenni metodologici e lenti epistemologiche

Sotto il profilo metodologico, il progetto Cybersyn ha enfatizzato l'adozione della tecnologia a scapito del significativo coinvolgimento di coloro che erano deputati a trasformare l'economia cilena che stava attraversando

un periodo di difficoltà. Il progetto può inoltre essere osservato attraverso diverse lenti epistemologiche: dalla epistemologia dell'*information management* del VSM alla epistemologia operativa (Espejo & Reyes 2011), dalla epistemologia della comunicazione alla epistemologia della complessità.
Per le finalità di questo contributo e per brevità di trattazione, si rimanda al testo originale per una ampia e approfondita analisi della metodologia ed epistemologia.

Potenzialità e attualità del progetto

Cybersyn è stata una piattaforma per il cambiamento che ancora oggi sta fornendo utili spunti di riflessione. Anche se il progetto ha avuto toni tecnocratici e una limitata influenza politica, il suo vero valore è stata la visione, che ha ancora molto da offrire per il miglioramento della società. A differenza della tradizionale enfasi che gli economisti pongono nella modellazione matematica a supporto dei processi politici, il VSM di Beer punta a favorire l'auto-organizzazione degli agenti economici.

Il VSM è stato il *core* di Cybersyn, sebbene la metodologia per la sua applicazione non è stata impeccabile. Ad esempio, non è stata dedicata sufficiente attenzione a verificare se CORFO, e le sue unità autonome, avevano strutture vitali in grado di far fronte alle esigenze della gente e di altri agenti economici interni ed esterni, e se attraverso la progettazione strutturale e il miglioramento delle comunicazioni sarebbe stato possibile supportare il processo di miglioramento delle prestazioni delle varie unità coinvolte. Anche se la sua struttura concettuale era potente e ha fornito un contributo tecnico di valore, Cybersyn non è riuscito a rendere l'organizzazione dell'economia cilena più efficace. Non ha mai prodotto politiche di inclusione per i lavoratori e le persone in generale, né ha contribuito a migliorare la produttività e la *performance* dell'economia nel suo complesso.
La sfida era quella di rendere produttivo un settore statale, e in questa direzione la trasformazione avrebbe dovuto andare ben oltre quella di mettere a disposizione sistemi informativi e di comunicazione. In effetti, sebbene le capacità metodologiche del *team* cileno erano importanti, esso riponeva particolare enfasi sulla implementazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e, fatta eccezione per l'inaspettato e fondamentale ruolo che la piattaforma ebbe durante lo sciopero di ottobre 1972 (messo in atto da camionisti e piccoli commercianti) e l'influenza politica di Fernando Flores, non riuscì ad ottenere alcuna significativa influenza economica e politica. Infine, Cybersyn non ha avuto molta influenza sullo sviluppo delle potenzialità delle persone verso una più efficace economia industriale, men che meno per l'efficace organizzazione della società. Il progetto ha avuto come fondamento il VSM e le sue idee chiave, come la gestione della complessità, la stabilità, l'adattamento, la ricorsività e altri. Aspetti molto importanti per i progettisti di Cybersyn, ma la loro trasferibilità nelle pratiche manageriali e dei lavoratori ha manifestato i suoi limiti. La riuscita di tali indirizzi sarebbe stata riscontrata con l'aumento della produttività, della autonomia e della imprenditorialità degli agenti economici all'interno di un quadro normativo che li guidava verso l'allineamento delle loro azioni con le politiche del governo. Il banco di prova avrebbe dovuto essere quello di generare una economia coesa con imprese autonome e produttive. Tutto ciò rappresentava le potenzialità di Cybersyn.
L'economia cilena era debole. Dipendeva dai minerali per l'approvvigionamento di tecnologie, competenze e valuta straniera per lo sviluppo industriale, ed erano state introdotte misure protezionistiche per i materiali di consumo. Il progetto di nazionalizzazione di un gran numero di imprese in un breve periodo di tempo aveva richiesto la sostituzione di *manager* relativamente esperti con *manager* meno esperti, e lavoratori sfruttati con lavoratori più focalizzati sulla giustizia sociale che sulla innovazione e l'imprenditorialità. In tale contesto (tralasciando quanto accadeva nel mondo occidentale internazionale antagonista), la promozione di un settore ad alte prestazioni appariva come un compito arduo, che avrebbe richiesto molti anni per diventare realtà. La sfida realistica per Cybersyn era quella di accettare che il suo portato stava contribuendo ad allargare l'orizzonte per un futuro migliore, piuttosto che garantire una economia efficace nel breve periodo. Tuttavia, a quel tempo, è stato difficile apprezzare questa distinzione. Nella realtà, Cybersyn ha rappresentato una privilegiata implementazione tecnologica di un progetto visionario piuttosto che la costruzione nel breve termine di efficaci relazioni.
Il VSM è stato accolto e interpretato come una *liberty machine* piuttosto che come un mezzo per supportare i processi di trasformazione della società. Anziché concentrarsi sulla trasformazione sociale, la attenzione si è concentrata sulla produzione di sistemi e artefatti informativi. Il VSM avrebbe dovuto essere molto più di un euristica per mappare una struttura ricorsiva ipotizzata per un'economia industriale, e il suo utilizzo avrebbe

richiesto un maggiore sviluppo per poter conseguire la auspicata trasformazione sociale. L'enfasi posta da Beer nella progettazione e implementazione della *liberty machine* ha fatto di Cybersyn un progetto focalizzato sulla tecnologia a scapito di chiarire la metodologia e l'epistemologia sottese. Tuttavia, si può sostenere che, poiché Cybersyn è riuscito nella progettazione e implementazione di una *liberty machine*, è stata creata una piattaforma per ulteriori esplorazioni e sviluppi futuri. E per certi versi è grazie alla straordinaria energia che Beer ha trasferito in un compito difficile, che è stato evitato l'oblio della sua visione. Paradossalmente, anche se Cybersyn aveva mostrato il fianco sui suoi limiti per lo scopo di migliorare la cibernetica della economia industriale cilena, in fin de conti è stato una anticipazione delle tecnologie e degli strumenti necessari per il raggiungimento di una migliore cibernetica nelle società future. Ha reso più probabile la progettazione delle economie sociali al di là delle estremizzazioni delle burocrazie centralizzate e dei liberi mercati mal regolamentati. L'accettazione che il VSM è ancora un paradigma di attesa del suo tempo, offre oggi una opzione per la progettazione di economie auto-organizzate, disciplinate, sociali. Beer aveva chiara la portata di Cybersyn per la progettazione della libertà (Beer, 1975), per la progettazione del sistema per le organizzazioni (Beer, 1985), per la fornitura di una piattaforma per il cambiamento (Beer, 1975), e così via. Attraverso Cybersyn, in Cile la visione di Beer stava offrendo la cibernetica organizzativa come alternativa per raggiungere più eque economie sociali. Purtroppo, il più ampio apprezzamento della visione è stato costretto dal difficile contesto socio-politico, dalla debole metodologia di implementazione e dalla epistemologia orientata alla informazione. Tutti questi aspetti hanno contribuito a sfocare l'apprezzamento del suo significato nel più lungo termine, e la realizzazione del progetto è fallita in coerenza con la complessità dei processi sociali coinvolti.

Considerazioni non conclusive e implicazioni manageriali

Cybersyn è stato un progetto in anticipo sui tempi. La sua creazione è stata visionaria, e la auspicata implementazione non disponeva della varietà necessaria per Ia attuazione. I contesti sociali e organizzativi necessari per la ricostruzione della natura dei rapporti sociali in Cile non erano fertili, e Cybersyn non è riuscito nel suo scopo di ricostruire la natura della società cilena. Nonostante il ricorso ad un *framework* teorico accreditato, l'implementazione di Cybersyn è stata caratterizzata da un elevato ricorso al tecnicismo, a scapito dei valori della costruzione di una economia industriale decentrata, autonoma, e caratterizzata dalla democrazia inclusiva.
Una domanda che rimane aperta è se, un adeguato periodo di attuazione del progetto, senza l'interruzione del colpo di stato del settembre 1973, avrebbe consentito la sua regolare implementazione e il raggiungimento degli obiettivi. Su questo punto la letteratura appare divisa. Parte di essa, con il senno di poi, ritiene che, se il colpo di stato del 1973 fosse fallito, e se le persone e il governo socialista fossero state adeguatamente coinvolte dalla visione di Beer, il Cile sarebbe emerso, sebbene dopo diversi anni di apprendimento e di sviluppo dolorosi, come società più coesa ed equa, con un ampio capitale sociale dei cittadini.

Resta da chiedersi che ruolo potrebbe avere il VSM nel mondo odierno, nel quale l'accelerazione delle dinamiche economiche, politiche, sociali e tecnologiche e i cambiamenti ambientali sempre più repentini impongono ai decisori impegnati alla guida di organizzazioni di ogni tipo (imprese, partiti politici, istituzioni, enti, associazioni, etc.) nuove sfide e maggiore rapidità nei processi decisionali. La maggiore interconnessione e il numero ridotto di semplici relazioni causali segnalano che il cambiamento avviene più di frequente ed è sempre più difficilmente prevedibile. Gli approcci manageriali tradizionali e convenzionali, tipicamente basati sul controllo centrale, pianificazione strategica, standardizzazione, strutture burocratiche, approcci riduzionisti e relazioni lineari causali, denunciano la loro inadeguatezza, e i *manager* avvertono l'esigenza di rifarsi a approcci diversi per affrontare il difficile ruolo cui sono chiamati.
In questo scenario, il VSM sembra manifestare la sua attualità e adeguatezza come metodologia sia per l'interpretazione sia per la *governance* dei fenomeni e dei sistemi sociali. La prospettiva organizzativa e manageriale che propone favorisce sia la diagnosi sia la progettazione dei sistemi sociali, fornendo supporto alla interpretazione della complessità, sostenendo l'autonomia locale e la gestione diretta dei problemi. Inoltre, l'attualità del VSM emerge anche nel riconoscimento e nella attenzione al ruolo degli *stakeholder*, nel

perseguimento della creazione di una cultura organizzativa comune, nonché nella creazione e gestione di adeguati meccanismi di *feedback* e canali di comunicazione.
Infine, l'attualità e potenzialità del VSM è testimoniata anche dalla ampia comunità scientifica e professionale che ad oggi propone avanzamenti di ricerca e implementazioni pratiche nel solco tracciato da Stafford Beer, dal quale hanno preso spunto numerosi filoni di studio. In questa direzione, nel mese di gennaio 2017 si è tenuto a Roma, presso la Sapienza, il congresso *Science with and for Society – Contribution of Cybernetics and Systems* (http://wosc2017rome.asvsa.org/) della *World Organization for Systems and Cybernetics* (http://wosc.co), organizzato dalla Associazione per la Ricerca sui Sistemi Vitali (http://www.asvsa.org), in partnership con AIDEA (http://www.accademiaaidea.it/), ASSIOA (http://www.assioa.it/) e SIMA (http://societamanagement.it/). Dopo il congresso, alla presidenza di WOSC è stato nominato il Professor Raul Espejo, allievo di Stafford Beer proprio a partire dalla esperienza cilena.

Bibliografia

Beer, S. (1966). Decision and control. The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics. Chichester: Wiley.

Beer, S. (1972). Brain of the Firm. London: Allen Lane, The Penguin Press.

Beer, S. (1974). Designing Freedom. Toronto, CBC Publications.

Beer, S. (1975). Platform for Change. Chichester: Wiley.

Beer, S. (1979). The Heart of Enterprise. Chichester: Wiley.

Beer, S. (1981). Brain of the Firm (Second Edition). Chichester: Wiley.

Beer, S. (1985). Diagnosing the System for Organizations. Chichester: Wiley.

Beer, S. (1994). Beyond Dispute: The Invention of team Syntegrity. Chichester: Wiley.

Beer, S. (1989). The Viable System Model: its provenance, development, methodology and pathology. In: Espejo R. & Harnden R. (Eds.). The Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM: 11-38. Chichester, UK: Wiley

Espejo, R. (1980). Cybernetic Praxis in Government: the Management of Industry in Chile 1970-1973. Cybernetics and Systems: An International Journal, 11, 325-38.

Espejo, R. (1989). A Method to Study Organizations. In: Espejo R. & Harnden R. (Eds.). The Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM: 361-82. Chichester, UK: Wiley.

Espejo, R., Bula, G., Zarama, R. (2001). Auditing as the Dissolution of Corruption. Systemic Practice and Action Research 14(2): 139-156.

Espejo, R., Reyes, A. (2001). The state of the state: introduction. Syst Pract Act Res 14(2):135–137

Espejo, R. (2003). The Riscom Model, Boundaries and Contextualisation, In: Andersson K (ed) VALDOR; values in decisions on risk, Symposium, Proceedings. Stockholm, Sweden, 444–451.

Espejo, R. (2009). Performance Management, the Nature of Regulation and the CyberSyn Project. Kybernetes, 38(1/2): 65-82.

Espejo, R. (2011). Seeing a case study through a cybernetic epistemological lens. Kybernetes, 40:9/10, 1273-96.

Espejo, R., Reyes, A. (2011). Organizational Systems. Managing complexity with the Viable Systems Model. Springer.

Espejo, R. (2014). In: Metcalf, G.S. (eds), Social Systems and Design (pp. 71-98). Springer Japan.

Metcalf, G.S. (Eds.) (2014). Social Systems and Design. Springer Japan.

[1] Anthony Stafford Beer (Londra, 25 settembre 1926 – 23 agosto 2002), accademico inglese, professore alla Manchester Business School. È tra i primi studiosi ad applicare la cibernetica – definita come la scienza dell'organizzazione efficace – alla ricerca operativa.
[2] Il contributo presenta un lavoro di Raul Espejo – pubblicato nel 2014 nel volume curato da Gary S. Metcalf, *Social Systems and Design*, Springer – che raccoglie una rassegna di contributi di prestigiosi autori in tema di *systems dynamics and design*. Lo studio propone una rilettura critica, a oltre quaranta anni di distanza, del progetto Cybersyn coordinato da Stafford Beer in Cile nel 1971-1973, basato sul *Viable Systems Model*, al quale lo stesso Espejo ha preso parte.
[3] *Production Development Corporation*, fondata nel 1939 dal Presidente Pedro Aguirre Cerda col fine di promuovere la crescita economica in Cile, e in particolare responsabile della industria di stato, che comprendeva le industrie del petrolio, elettricità, acciaio, e della silvicoltura.
[4] La struttura ricorsiva ipotizzata è stata utilizzata come una piattaforma per la progettazione di indici di performance basati sulla realtà (ACT), sulla capacità (CAP) e sulla potenzialità (POT) delle variabili essenziali per tutte le unità operative, dal locale al globale (Beer 1981). L'intenzione era quella di misurare in tempo reale i cambiamenti significativi nel comportamento delle variabili essenziali per i lavoratori e i dirigenti.
[5] Il gruppo di lavoro ha casualmente rinvenuto numerosi telex in una delle imprese di proprietà statale, cui è seguita l'installazione negli impianti e nelle imprese in tutto il paese, presso i comitati industriali, CORFO e altri uffici governativi. È stata allestita una sala telex con decine di macchine, che ha costituito il vero e proprio 'sistema nervoso' per l'economia industriale, chiamato Cybernet.

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

L'innovazione collaborativa e i principi per il design dell'organizzazione distribuita

Lorenzo MERCURIO, Francesco BOLICI

I processi di innovazione sono sempre più spesso condivisi tra diversi attori ed organizzazioni. Dal punto di vista manageriale e teorico è importante identificare le nuove prospettive della progettazione organizzativa in sistemi di innovazione distribuita. In che modo la progettazione può disegnare le strutture e i meccanismi propri di sistemi collaborativi distribuiti?

Introduzione

Quando scopriamo una soluzione creativa ed efficace a un problema siamo subito spinti a condividerla con gli altri. In alcuni casi potremmo essere frenati dall'idea di non ricevere il giusto credito per il lavoro e l'energia dedicati o dalle difficoltà pratiche nel distribuire la nostra soluzione. Questo il dilemma che ha spesso arrovellato gli innovatori (siano essi persone o organizzazioni): come gestisco le idee e i progetti innovativi? Li rendo pubblici o non li condivido? Sono in grado di sviluppare l'innovazione da solo? E se volessi (o dovessi) aver bisogno di aiuto durante lo sviluppo dell'innovazione, come e quanto posso condividere delle attività e idee?

Le organizzazioni che investono in ricerca e sviluppo fanno della propria capacità di creare e gestire l'innovazione un punto di forza: da una parte per fornire valore ai clienti e dall'altra per raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti. Per questo tradizionalmente le attività di innovazione sono state considerate centrali nei processi delle aziende e quindi gestiti all'interno dell'organizzazione stessa, al riparo (per quanto possibile) dall'incertezza ambientale e dai potenziali rischi esterni. Tuttavia negli ultimi anni si sono diffusi approcci molto più *aperti all'innovazione*, che riconoscono ci sia uno spostamento in atto nel luogo in cui l'innovazione è generata: non più necessariamente all'interno della singola azienda (tradizionalmente gerarchica), ma sempre più spesso come risultato delle attività di una rete di attori distribuiti (non collegati da relazioni gerarchiche).
L'**innovazione distribuita** può quindi essere definita nelle parole di Lakhani e Panetta (2007, p.98) come *problem-solving* decentralizzato, partecipazione emergente e non imposta, coordinamento e comunicazione auto-regolati, libera condivisione della conoscenza e modelli organizzativi ibridi che integrano i concetti di comunità con quelli di successo commerciale.
Esistono numerosi casi di successo per l'innovazione distribuita: i. Wikipedia è attualmente la più grande enciclopedia al mondo, ed è sviluppata e gestita da volontari che contribuiscono individualmente e in maniera spontanea al progetto; ii. Linux è il sistema operativo open source più diffuso, sviluppato principalmente da persone che dedicano volontariamente parte del loro tempo al miglioramento del software; iii. Samsung Next è un programma di accelerazione che la multinazionale dell'elettronica ha sviluppato per incoraggiare le start-up e gli innovatori a sviluppare nuove soluzioni e tecnologie.
Anche in Italia c'è un interesse crescente verso i modelli di innovazione basati sull'interazione tra più attori in rete, quali ad esempio: BioUpper è la prima piattaforma italiana di training e accelerazione che supporta nuove idee di impresa nel campo delle scienze della vita nata dalla partnership tra Novartis e Fondazione Cariplo in collaborazione con PoliHub; Polo Meccatronica di Rovereto è un centro di aggregazione e supporto, finanziato da fondi pubblici, per tutti gli attori che vogliano sviluppare i propri progetti in ambito di meccanica e meccatronica.
La definizione di nuovi modelli organizzativi e strumenti manageriali diventa necessario quando l'innovazione prima gestita *in-house* (creata e gestita interamente all'interno dell'azienda) diventa processo che si basa sempre più sull'interazione tra più attori in una rete di pari. Il focus della progettazione dell'organizzazione non sarà più solamente sulle attività interne o sui sistemi di gestione del personale, ma si amplia fino a includere le relazioni con tutti gli attori della rete.
Le poche ricerche che investigano direttamente il rapporto tra innovazione distribuita e modalità e principi organizzativi[1] riconoscono la necessità del superamento della centralità dell'azienda nella strutturazione dell'azione di progettazione. In altre parole le singole organizzazioni non sono più sufficienti nel loro ruolo di unità

di analisi primaria. Anche quando il "*locus of innovation*" è spostato dalle aziende verso le reti il processo di progettazione risente sempre di un'ottica *firm-based*.
In un recente articolo Martin Kornberger (2016) individua, nella pura applicazione di modelli *firm-based* alla progettazione organizzativa dei sistemi di innovazione distribuita, un problema di approccio: non si indagano con la giusta ottica *i processi specifici che strutturano le reti di innovazione aperta in cui il contributo individuale, e di conseguenza la responsabilità e l'autorità del singolo attore all'interno della rete, sono distribuite*.
L'ipotesi di base che l'articolo porta avanti è che il design organizzativo possa mediare i rapporti tra la "mano visibile" dei manager e la "folla" esterna di contributori-consumatori e altri collaboratori esterni.

I principi di progettazione per l'organizzazione dell'innovazione distribuita

Tradizionalmente la progettazione è guidata dai concetti di allineamento, congruenza e adattamento rispetto alle esigenze dell'ambiente esterno e dai fattori interni all'organizzazione. La progettazione risponde, quindi, dall'interno alle esigenze strategiche frutto della mediazione del management tra vincoli e opportunità.

In sistemi di innovazione distribuita l'unità di analisi si sposta verso la rete di attori e le loro relazioni. Il fine, dunque, è un sistema collaborativo di diversi attori in reti di produzione di valore coerenti.

Poiché la divisione del lavoro non è più all'interno dei confini aziendali e la produzione coinvolge molteplici soggetti ridefinendo gli spazi di azione, anche la progettazione deve essere approcciata in modo diverso e non essere più una risposta organizzativa interna alle scelte strategiche.

In definitiva, se la strutturazione della comunicazione, del coordinamento e del controllo è necessaria in ogni caso, i le modalità e i meccanismi attraverso i quali questi sono attivati nelle reti aperte sono diversi.

Kornberger, su queste basi parte da tre domande: come sono strutturate le interazioni tra attori nei sistemi di innovazione distribuita; come sono progettati i processi di produzione per consentire agli attori con diverse motivazioni, abilità e livelli di impegno di poter contribuire in modo significativo; come possono gli attori valutare i risultati dell'innovazione distribuita e controllarne la qualità.

Per rispondere a queste tre domande, Kornberger propone tre principi chiave per disegnare le soluzioni organizzative adatte a sistemi di innovazione distribuita:

1. **Interfaccia** – come mezzo (analogico o digitale) che organizza e formalizza gli scambi tra attori distribuiti. La progettazione di un'interfaccia di interazione ha come funzione principale quella di mediare le relazioni;
2. **Architettura per la Partecipazione** – la progettazione delle attività deve tener conto dell'importanza di attrarre e motivare attori distribuiti (ed eterogenei) a partecipare e contribuire al comune progetto. Il focus di questo principio organizzativo è di rendere possibile la collaborazione tra attori con caratteristiche e motivazioni differenti;
3. **Infrastrutture per la Valutazione** – in un sistema distribuito è cruciale riuscire a valutare nel dettaglio sia il valore e l'andamento del progetto condiviso, ma anche i singoli contributi individuali (spesso associati all'idea di reputazione).

Interfaccia: dal punto di vista della comunicazione tra attori un'interfaccia ha la funzione di filtro per l'accesso e lo scambio tra due o più elementi e quindi la sua strutturazione definisce l'interazione tra gli elementi di una rete.
Ciò che distingue la progettazione di un'interfaccia in un sistema di innovazione distribuita è che questa non deve spingere all'integrazione. Integrare attori-produttori di innovazione esterni porta a una diminuzione del vantaggio che viene proprio dalla loro distanza e indipendenza. Kornberger usa come esempio chiarificatore il sistema Facebook che utilizza tecnologie, hardware e codici già esistenti, combinandoli *per creare un valore unico per i suoi*

utenti. Facebook è, quindi, niente altro che un insieme di interfacce che interagiscono su un database creato dagli utenti.
Architettura: in tutti i processi produttivi è necessario progettare un sistema per coordinare i compiti e integrare gli output. Ciò è valido anche per i sistemi di innovazione distribuita che però presentano una forte eterogeneità degli attori. In questi sistemi, dunque, le architetture di partecipazioni si dovrebbero costruire sulla base di tre caratteristiche di progettazione. La *modularità* che consente di separare la produzione in moduli separati e indipendenti che permettono di sfruttare al meglio le diversità degli attori. La *granularità* che definisce la possibilità di avere dimensioni anche molto piccole dei moduli di produzione che possono avere gradi di contribuzione molto variabili. *Costi di integrazione* bassi per evitare che i momenti di integrazione che possono essere necessari siano troppo alti rispetto alla creazione di valore dovuta all'innovazione distribuita. L'azione integrativa dei moduli può essere svolta dalla tecnologia o da un sistema normativo o addirittura da dei temporanei e regolati ritorni alla gerarchia manageriale.
Valutazione: le infrastrutture per valutare innovazione e assicurare controllo di qualità sono distribuite attraverso le reti innovative come metodologie e tecnologie di valutazione. Semplici esempi possono essere i sistemi di ranking, rating, review, tagging, liste o premi. Questi possono essere alimentati dagli utenti o da esperti o essere generati da algoritmi automatici. Questi sistemi influiscono sulla reputazione degli attori rendendo la fiducia visibile e determinando la motivazione a partecipare al sistema di innovazione. Le strutture valutative definiscono ex-post le priorità di vendita o acquisto della cospicua capacità produttiva dei sistemi di innovazione distribuita determinandone categorizzazione e gerarchia e supportando il sense/decision-making della rete.

Facciamo il punto

I modelli di business costruiti sull'innovazione aperta richiedono, dunque, soluzioni innovative anche per la progettazione. Le necessità di governare complessità e coordinamento in questo tipo di sistemi è difficilmente compatibile con i meccanismi tradizionali di controllo. Soprattutto la dicotomia gerarchia e mercato non è più adeguata o, quanto meno, sufficiente a dare tutte le risposte necessarie. In quest'ottica e secondo i principi definiti da Kornberger, interfacce, architetture di partecipazione e infrastrutture di valutazione rappresentano i meccanismi di progettazione utili all'organizzazione delle interazioni e transazioni dei network innovativi aperti. In altri termini, il design organizzativo è lo strumento per creare le condizioni nelle quali gli innovatori possano produrre innovazione. Le infrastrutture che si creano devono creare un linguaggio comune con il quale gli attori esterni possano contribuire e diventare coautori del network. Non in un'ottica di assimilazione ma di coerenza ideologica o pratica e in assenza di obiettivi assolutamente omogenei.

Le implicazioni

Anche le attività di ricerca possono essere parte di un sistema di innovazione distribuita, il framework di Korberger aspira a superare la questione della ricerca come compito sperimentale e cognitivo andando verso un processo distribuito facilitato dal design organizzativo.

La ricerca, secondo l'autore, è portata avanti da attori con caratteristiche eterogenee e con scale di valori differenti. I ricercatori hanno idee diverse rispetto a cosa è importante. Questa condizione comporta processi di ricerca a volte caotici. Attraverso il framework del design organizzativo nei sistemi di innovazione distribuita si può migliorare la circolazione dell'innovazione tra attori della ricerca. Infatti, può spiegare come l'interazione di modelli di ricerca differenti è possibile attraverso interfacce, i singoli possono costruire innovazione accedendo al lavoro degli altri, come sono cotruiti i sistemi di valutazione.

L'articolo, inoltre afferma che il framework proposto possa contribuire alla resources-based view aziendale. Se per questa visione il vantaggio competitivo di fonda sulle specifiche competenze, conoscenze e risorse aziendali, allora la conoscenza rappresenta il punto centrale, il cuore, della competitività aziendale. Questa affermazione non è però compatibile con sistemi dove la conoscenza è distribuita al di fuori dei confini aziendali. Ciò che va organizzato è, quindi, è l'accesso alle risorse presenti nel network innovativo. Anche qui attraverso la configurazione di

interfacce, per lo scambio tra sottosistemi, architetture di partecipazione, per la creazione di un linguaggio comune e infrastrutture di valutazione per la creazione di categorie e ranking al fine di individuare l'innovazione che serve. In altre parole le risorse esterne, secondo l'idea di Korberger, con questo approccio possono essere identificate, coordinate e, in certe condizioni, governate.

In definitiva, secondo questa impostazione, la strategia non determina la struttura ma la progettazione di interfacce, architetture di partecipazione e infrastrutture di valutazione determina le scelte strategiche possibili, il design organizzativo assume quindi il ruolo di forza generatrice di opportunità.

Un punto di partenza per un design distribuito

In termini di sviluppo ulteriore di questo filone di ricerca nell'ambito delle reti, la concettualizzazione della progettazione organizzativa di Kornberger rappresenta un interessante schema attraverso cui guardare la realtà. Come primo punto sappiamo che l'unità di analisi da prendere in considerazione è il network e non la singola organizzazione. Quindi, i principi proposti: interfacce, architetture di partecipazione e infrastrutture di valutazione, rappresentano i meccanismi di progettazione centrali per strutturare comunicazione, coordinamento e controllo. Sulla base di questo framework il lavoro del ricercatore o del pratictioner è orientato all'approfondimento empirico dei principi organizzativi. Le domande che ci possiamo fare, attraverso questa lente, sui sistemi di innovazione distribuita sono molteplici. Sui risultati e il funzionamento delle interfacce, sulla gestione della modularità e granularità del network, sull'influenza delle valutazioni sulle decisioni e le scelte degli attori e degli stakeholder.

Le risposte possono essere particolarmente utili nelle scelte di progettazione dei sistemi aperti e possono determinare la capacità di influenzarle e per certi versi governarle.

Un'ultima questione che può essere stimolante per il ricercatore e utile per il pratictioner è legata all'individuazione della responsabilità (*authorship*) delle scelte di progettazione. Queste, evitando un approccio *firm-centric*, relativamente alla definizione delle interfacce, delle architetture di partecipazione e alle infrastrutture di valutazione, possono essere analizzate come un fenomeno distribuito. Gli autori e responsabili, quindi, potranno essere le aziende, che cercano di influenzare la "folla", o altri attori, individui o collettivi che siano. Quindi, potranno determinare il design organizzativo coautori attivi e consapevoli ma anche gli utenti attraverso i loro comportamenti.

Considerazioni finali

L'articolo analizzato porta avanti un'interessante approccio ai concetti di progettazione organizzativa. La spinta verso una nuova interpretazione di questa fondamentale attività è data dalla sempre più evidente esigenza di ripensare le relazioni e le interdipendenze tra soggetti in ambiti produttivi e organizzativi. Questa esigenza emerge in modo urgente nei sistemi dove la produzione e in generale le attività sono determinate da processi innovativi distribuiti. In questo senso possiamo pensare a reti di soggetti che hanno forti interdipendenze ma livelli di integrazione molto bassi definibili come sistemi aperti collaborativi.

L'autore dell'articolo, Martin Kornberger, sottolinea l'importanza di una nuova concettualizzazione del design organizzativo che non sia condizionata dal classico approccio gerarchico aziendale. L'unità di analisi, inoltre, non è più l'azienda ma l'intero network, all'interno del quale agiscono attori che nel loro insieme determinano innovazione e quindi le scelte produttive e strategiche.

Il design organizzativo, in questa visione, è indipendente dai confini organizzativi aziendali e diventa determinante per le attività di comunicazione e coordinamento per il funzionamento del sistema nel suo complesso. L'attività di controllo rimane, come negli approcci classici, di grande importanza ma i soggetti che effettuano il controllo sono potenzialmente tutti coloro che in qualche modo partecipano al network.

Quindi, il concetto stesso di progettazione organizzativa orientata al rendere coerenti le strutture aziendali alle scelte strategiche viene in parte ribaltato. Secondo questa visione è il design organizzativo a guidare il processo di definizione delle strategie, proprio perché il locus dell'innovazione è distribuito.

Kornberger individua tre principi di progettazione che rispondono alle questioni della comunicazione del coordinamento e del controllo: 1) design delle interfacce che sono le strutture che permettono l'interazione tra attori spesso molto eterogenei (funzione di mediazione); 2) architettura dei sistemi di partecipazione che permettono agli attori e utilizzatori di partecipare e contribuire alla creazione di valore di questo tipo di sistemi (funzione di abilitazione); 3) funzioni delle infrastrutture di valutazione che permettono il giudizio di valore e qualità della produzione (funzione di valutazione).

Possiamo dire, quindi, che si sottolineano le nuove potenzialità della progettazione organizzativa nei sempre più rilevanti sistemi basati sull'innovazione distribuita.

Ciò che, inoltre, può essere particolarmente interessante per chi si occupa di questi aspetti, è legato al concetto di attività manageriale.

Nei sistemi presi in considerazione la figura del manager risulta molto diversa dai modelli classici. Siamo abituati a considerare il manager come colui che ha l'autorità formale sui processi produttivi, tuttavia in sistemi aperti e collaborativi questo ruolo deve necessariamente essere ridisegnato. Quali sono, allora, le attività sulle quali il manager può incidere e con quali mezzi? Probabilmente il ruolo del manager in questi sistemi è di negoziare. Attraverso l'azione *diplomatica* il manager può essere una importante risorsa del network innovativo diventando un facilitatore dell'azione collettiva. Il manager di un sistema di innovazione distribuita sarà un attore in grado di negoziare le prospettive di più attori (nodi della rete) attraverso delle pratiche e degli strumenti meno basati sulla gerarchia formale e sempre più sulla capacità di far collaborare attori anche con interessi diversi. Gli studi organizzativi sono quindi chiamati ad un doppio compito: ridisegnare i principi e i meccanismi strutturali delle organizzazioni distribuite e allo stesso tempo identificare gli strumenti e le soft-skills necessarie per i manager che opereranno in questi nuovi contesti.

Bibliografia

Kornberger, M.. (2016). The visible hand and the crowd: Analyzing organization design in distributed innovation systems. *Strategic Organization*, *Special Issue: Organizing Crowds and Innovation*. DOI: 10.1177/1476127016648499
Baldwin, C.Y.. (2012) Organization design for distributed innovation. *Harvard Business School Working Paper*, 4 May, pp.12–100. Available at: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-100.pdf
Fjeldstad, O.D., Snow, C.C., Miles, R.E., et al. (2012) The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal* 33: 734–750.
Gulati, R., Puranamn, P. and Tushman, M. (2012) Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal* 33: 571–586.
Lakhani, K. R. and Panetta J. A.. (2007). The principles of distributed innovation. *Innovations* 2.3: 97-112.

[1] Baldwin, 2012; Fjeldstad et al, 2012; Gulati et al, 2012.

La complessità nella pubblica amministrazione: antiche problematiche, nuove intuizioni

Andrea TOMO

Affrontare la tematica della complessità nel settore pubblico comporta riconoscere l'impatto che ha il contesto anche nella gestione delle Pubbliche Amministrazioni. Spesso nella gestione di strutture pubbliche burocratiche si considera scontato o si prescinde dall'impatto che i fattori contingenti, e le complessità da essi derivanti, hanno sulle modalità gestionali e operative dell'Amministrazione e, di conseguenza, sulle performance.

Introduzione

L'attuale contesto economico, caratterizzato da elevato dinamismo, ha comportato una crescente ricerca di flessibilità e adattamento ai continui cambiamenti da parte delle aziende del settore privato. Tuttavia, alla crescente flessibilità del settore privato non è corrisposta eguale flessibilità nel settore pubblico.

Un esempio valido in questo senso è la forte spinta alla digitalizzazione e innovazione richiesta negli ultimi anni alle aziende private nel rapporto con il settore pubblico (ad es., scambio di comunicazioni e invii di documentazione alle Pubbliche Amministrazioni). È infatti vero che spesso ci si trova ancora in situazioni di mancato adeguamento da parte degli uffici pubblici alle stesse richieste rivolte al privato: alcuni esempi possono essere la mancata apertura delle poste elettroniche certificate, il mancato incrocio dei database tra le varie PP.AA., la mancata digitalizzazione di molte delle pratiche antecedenti "l'era digitale". Il risultato negativo di questo scompenso nel rapporto privato-pubblico pesa, e si riflette nei disagi che ne conseguono per il cittadino, per le imprese, etc., nel momento in cui devono entrare in contatto con la Pubblica Amministrazione.

Gli esempi riportati sono sintomatici della mancata considerazione (quantomeno in misura parziale), da parte delle Amministrazioni Pubbliche, dei fattori di complessità che caratterizzano il contesto economico sociale.

Anche in letteratura è stato più volte evidenziato questo limite (Klijn, 2008; Meek, 2010), in particolare mettendo in risalto che i sistemi pubblici sono fortemente ancorati ad un'antica tradizione di svolgimento pratiche ed esperienze amministrative caratterizzate da elevata razionalità (Meek, 2010). Come noto dagli studi di Simon (1956), in realtà, è impossibile parlare di razionalità perfetta: ciò significa che i comportamenti razionali, anche nelle pubbliche amministrazioni, devono essere considerati più come eccezioni e non come assunti dati per scontato (Klijn, 2008).

Dal momento in cui comprendere e spiegare il cambiamento e le dinamiche complesse dei contesti è uno dei temi di ricerca centrali in gran parte della letteratura sulla governance (anche nel settore pubblico), è interessante approfondire e valutare possibili punti di contatto tra pubblica amministrazione e teorie della complessità. In questo breve contributo, pertanto, le tematiche relative a complessità e contingenze sono applicate al campo della Pubblica Amministrazione, provando inoltre a prendere in considerazione le principali teorie in campo organizzativo e manageriale che analizzano il ruolo del contesto e delle forze presenti in esso che influenzano il modo di operare delle organizzazioni.

Complessità e pubblica amministrazione

Un contributo particolarmente interessante sul tema della complessità nella Pubblica Amministrazione è quello di Klijn (2008). L'autore discute le teorie della complessità applicandole al contesto pubblico ed analizzandone le principali caratteristiche anche in considerazione di precedenti contributi in letteratura.

L'autore parte dal concetto che la necessità di considerare la complessità nel sistema pubblico è legata soprattutto al passaggio da "governo" a "governance", ed al ruolo sempre più centrale svolto dai network anche nel settore pubblico. Klijn (2008) sottolinea anche l'importanza che la teoria della complessità ha in relazione al fatto che risulta particolarmente adatta a comprendere il cambiamento nei sistemi e le loro dinamiche come risultato di complesse interazioni tra gli attori facenti parte del sistema. Il tema del cambiamento nella pubblica amministrazione, infatti, è oggi uno dei temi più dibattuti e sentiti, soprattutto con riferimento alla necessità di spostare (o meglio recuperare) l'attenzione dalle regole/procedure alle persone ed ai veri problemi delle pubbliche amministrazioni, adottando un approccio che può essere definito comportamentale (Hinna, Mameli, Mangia, 2016).

L'idea alla base della teoria della complessità, che un sistema sia più della somma delle singole parti che lo compongono, mette in risalto come l'appartenenza a *governance networks* influenzi i processi decisionali e le interazioni tra gli attori appartenenti al network. Questo concetto secondo Klijn (2008) è strettamente legato alla condizione di equilibrio instabile e di cambiamenti incrementali che caratterizzano i contesti in cui si muovono le pubbliche amministrazioni. In questo senso, l'autore mette in evidenza che lo stretto legame che si crea in questo modo, comporta una co-evoluzione degli attori all'interno dello stesso sistema, che a sua volta influenza le dinamiche del gruppo e l'organizzazione interna dei singoli attori.
In realtà, secondo Klijn, da un punto di vista di governance, questa interdipendenza tra gli attori di uno stesso sistema dovrebbe condurli a co-operare; ma la migliore performance di un sistema composto da diverse organizzazioni si avrebbe solo in condizioni di uguali e condivisi indicatori di performance che guidino gli attori verso una più efficiente organizzazione.

Secondo Klijn i processi decisionali nel settore pubblico devono contemperare l'esistente tensione tra due forze contrastanti: a) i bisogni e le urgenze legati all'attuazione di progetti locali e gli interessi degli attori appartenenti ai contesti locali, e b) le correnti politiche in generale, attraverso cui idee, progetti e iniziative "appaiono" e "scompaiono". Riuscire a bilanciare queste forze necessita due azioni fondamentali da intraprendere: 1) l'attivazione e il coinvolgimento degli attori locali, suscitando in loro interesse nei progetti locali, per renderli partecipi anche per farvi investire le proprie risorse, e 2) far confluire gli sforzi della politica di livelli più elevati verso specifici progetto locali. Questa azione consentirebbe ai manager pubblici a livello locale di far rientrare propri progetti e idee nell'ambito di iniziative politiche più ampie già esistenti per ottenere sostegno e acquisire fondi dalla politica di livello nazionale. Le due reti (locale e nazionale) sono sistemi diversi, che però devono co-evolversi e co-operare al fine di garantire la migliore efficacia dell'azione pubblica. In altre parole, i progetti a livello locale hanno bisogno di sostegno e di risorse, mentre le correnti politiche di livelli più elevati necessitano di risultati concreti per avere impatto sui contesti locali con i propri progetti di livello nazionale, e di feedback per valutare la rilevanza delle proprie idee.

Klijn (2008) evidenzia come nel tempo l'attenzione alle dinamiche nel settore pubblico si sia spostata da piccoli step incrementali a processi più complessi: in particolare, l'autore cita i contributi di Easton (1953) e Lindblom (1959), fondati sul concetto di "incrementalismo", che rappresentano una prima critica alla razionalità dei processi decisionali di un policy maker, secondo cui egli, guardando tutte le opzioni possibili, le mette a confronto rispetto alle informazioni a disposizione e opta per quella migliore. Su questo aspetto, Lindblom ha ricevuto delle critiche in relazione al fatto che i policy maker non possono mai essere portatori di grandi cambiamenti; la contro-risposta dell'autore (Lindblom & Cohen, 1979) è stata che i cambiamenti incrementali, in realtà, avrebbero portato nel lungo periodo a significativi cambiamenti e che per un policy maker sarebbe meglio essere modesto e pragmatico, e orientato a piccoli cambiamenti, piuttosto che essere eccessivamente ambizioso. Klijn (2008) sottolinea, invece, come il contributo delle teorie sulla complessità avrebbero potuto far spostare il focus dell'analisi di Lindblom sull'effetto cumulativo dei cambiamenti incrementali nel tempo, che avrebbero condotto all'instabilità del sistema, e dunque ad un suo cambiamento radicale.

L'importanza del contesto esterno

Nel corso degli anni '70 le teorie in campo organizzativo e manageriale si sono fortemente concentrate sulle interconnessioni tra gli attori all'interno di un contesto ed in particolare sulle influenze generate dalle strategie

degli uni sugli altri. I concetti di complessità, dipendenza, connessione e imprevedibilità diventano i punti centrali di queste teorie, oltre che caratterizzanti i processi decisionali.

L'aspetto rilevante che emerge dalle teorie degli anni '70, è che le organizzazioni, pur stabilendo in molti casi percorsi strategici in maniera intenzionale, in altri casi prendono decisioni e attuano strategie che sono il risultato (o sono influenzate) da eventi inaspettati o da azioni intraprese da altri attori del contesto esterno (Mintzberg, 1979).

In questo ambito si inseriscono la teoria delle contingenze (Lawrence & Lorsch, 1967) e tutte le teorie legate all'influenza che il contesto ha sulle organizzazioni: Istituzionalismo (Meyer & Rowan, 1977), Neo-istituzionalismo (Powell & DiMaggio, 1983) e *Resource Dependence Theory* (Pfeffer & Salancik, 1978).
Secondo Lawrence & Lorsch (1967) le organizzazioni devono essere strutturate in modo tale da rispondere adeguatamente alle particolari situazioni ambientali che determinano il grado di incertezza del contesto in cui si trovano ad operare. La struttura organizzativa dovrà variare, quindi, in relazione al grado di incertezza del mercato: quanto più l'ambiente esterno risulterà variabile, tanto più l'organizzazione dovrà essere flessibile; al contrario, in contesti caratterizzati da minore incertezza, sarà possibile adottare un'organizzazione più rigida e gerarchizzata. In aggiunta a quanto teorizzato da Lawrence & Lorsch, Meyer & Rowan (1977) e Powell & DiMaggio (1983) nei propri studi estendono il ruolo delle pressioni derivanti dal contesto anche al condurre le organizzazioni verso l'adozione di modelli e comportamenti similari (isomorfismo), non solo rispetto a previsioni normative-obbligatorie, ma anche su basi volontarie o imitative. In questo ambito rientrano i casi delle organizzazioni capaci di creare le cosiddette *best practices*, che dovrebbero, almeno in teoria, influenzare le altre organizzazioni nel contesto ad imitarle al fine di ricercare risultati simili.
Pfeffer & Salancik (1978), nella *Resource Dependence Theory*, pongono l'accento non solo sul ruolo delle pressioni derivanti dal contesto, ma anche sul ruolo che ha il contesto come fonte di risorse e di relazioni per le organizzazioni. In ragione di questa visione, le pressioni e gli altri attori del contesto esterno devono essere gestiti al fine di garantire la sopravvivenza dell'organizzazione.
L'evoluzione che si può notare nelle teorie appena illustrate consiste nel passaggio da una visione statica del contesto ad una visione dinamica, in cui l'organizzazione dal subire passivamente le pressioni esterne e adeguarsi in maniera flessibile ad esse, diventa parte attiva nel reagire (o nell'agire in maniera proattiva) per garantire la propria sopravvivenza attraverso un utilizzo strumentale del contesto esterno per assicurarsi le risorse e le relazioni necessarie. Si passa quindi da uno status di attori passivi in un cambiamento di tipo adattivo (o in alcuni casi reattivo), ad attori pro-attivi che cercano di portare nuove spinte al cambiamento.

Implicazioni manageriali

Il quadro delle teorie sulle contingenze e sull'importanza del contesto esterno appena illustrato, è utile per evidenziare come la considerazione delle pressioni, delle complessità e di altri fattori derivanti dal contesto esterno risultino fondamentali anche nell'ambito pubblico.

È infatti vero che nel settore pubblico, ancora di più, si deve tenere conto di fattori sociali, istituzionali ed economici (determinanti il contesto) nell'immaginare il funzionamento e la "sopravvivenza" di un'Amministrazione Pubblica. Per la particolare funzione che svolgono, le Amministrazioni Pubbliche devono far sì che il proprio operato sia rivolto a garantire la migliore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, e che questa sia orientata al soddisfacimento dell'utenza pubblica. Primi passi in questa direzione sono stati fatti nel corso degli ultimi venti anni con la New Public Governance e il New Public Management, introducendo un processo di "aziendalizzazione" nelle Amministrazioni Pubbliche che avrebbe dovuto soddisfare i criteri appena citati di efficacia ed efficienza. Nei fatti, questo processo non sembra essersi completato, o comunque è stato caratterizzato da una forte gradualità che lo ha reso più lento del previsto. In breve, ciò può essere notato semplicemente facendo riferimento ad alcuni concetti introdotti da illustri autori nel corso degli anni '50 e '60 riferendosi alla burocrazia di vecchio stampo, che risultano ancora oggi validi: la trasposizione dei fini (Merton, 1940) e il work to rule (Blau, 1955).

Gli autori evidenziano come l'eccessiva focalizzazione della burocrazia sulla formalità, sulle procedure e sulle regole abbiano condotto le Amministrazioni Pubbliche a tralasciare il vero e proprio obiettivo finale – garantire un servizio pubblico – in luogo di un falso obiettivo: la procedura di erogazione del servizio diventa essa stessa l'obiettivo finale dell'Amministrazione (Merton, 1940). In aggiunta a questo, la regola è diventata anche giustificazione per i lavoratori pubblici per non vedersi assegnati compiti diversi da quelli strettamente previsti dal proprio contratto (Blau, 1955).

Questi concetti risultano ancora attuali in quanto, pur essendo vero che da un lato sia in atto un tentativo di recupero di efficacia ed efficienza dell'azione pubblica, dall'altro lato è anche vero che a fronte di questo non è corrisposto una modifica delle regole di funzionamento del sistema. Modifica delle regole che è necessaria ma non sufficiente se di pari passo non si modificano i comportamenti delle persone facenti parte del sistema pubblico e la relativa cultura – di scarso orientamento al cambiamento, all'innovazione e alle relazioni – che il vecchio sistema burocratico ha fatto sì che si sviluppasse.

L'approccio comportamentale diventa dunque cruciale per cercare di orientare le persone verso il comune obiettivo di migliorare il sistema pubblico e garantire non solo efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, ma anche il miglioramento della qualità dei servizi. Al fine di raggiungere questo obiettivo, un passaggio fondamentale è quello di improntare la formazione manageriale nel pubblico sull'approccio comportamentale (Hinna, Mameli, Mangia, 2016).

Le competenze da sviluppare in tal senso, che devono fare da guida per orientare, e ri-orientare, gli obiettivi e le loro modalità di raggiungimento in ambito pubblico, sono quelle particolari conoscenze e competenze che vanno oltre le capacità strettamente lavorative, ma che una persona sviluppa nel tempo attraverso le esperienze di vita unitamente alle esperienze lavorative. Non si tratta più, quindi, di considerare in maniera statica e passiva i classici strumenti manageriali, ma di ripensare ad essi attraverso un diverso approccio più attivo e partecipato da parte dei manager pubblici. Si fa riferimento in particolare alle capacità relazionali, alle capacità di lavorare in gruppo e motivare le persone, alle capacità di negoziare e risolvere conflitti che, insieme ai classici strumenti manageriali, devono condurre al miglioramento dell'azione amministrativa.

Conclusioni

Condividendo le conclusioni di Klijn (2008), mentre in passato parlare di complessità, interdipendenze e influenze contingenti rappresentava l'eccezione alla usuale stabilità dei contesti, oggi non è possibile prescindere dalla loro considerazione. Infatti, in contesti altamente mutevoli diventa fondamentale comprendere, assecondare e reagire alle pressioni derivanti dal contesto.

Klijn, infatti, mette in evidenza come le teorie della complessità possano ben spiegare l'evoluzione nel campo delle pubbliche amministrazioni; in particolare, l'autore sottolinea l'importanza della complessità soprattutto nel processo decisionale, nella definizione delle strategie e nell'influenza che hanno le situazioni che emergono dall'interazione di diversi attori nel campo.

Considerare i fattori di complessità che caratterizzano i contesti, le relazioni in atto in essi e le interdipendenze che ne risultano, ha un notevole impatto sull'azione manageriale sia nel settore privato, sia nel settore pubblico.

Come risultato di pressioni e di relazioni che si susseguono nel contesto, infatti, la complessità conduce a ripensare le modalità di gestione anche nel settore pubblico: prima ancora del cambiamento delle regole, un punto di partenza necessario deve essere il cambiamento dei comportamenti degli individui. Questo aspetto è infatti preponderante rispetto ad altri per far sì che una nuova cultura si sviluppi nelle organizzazioni (anche pubbliche) per garantire maggiore partecipazione e coinvolgimento a tutti i livelli organizzativi nei processi di cambiamento; ma soprattutto per garantire che una nuova azione manageriale sia lontana dalla precedente cultura rigida rispetto al cambiamento e all'innovazione che ha caratterizzato le strutture burocratiche per lungo tempo.

Bibliografia

Blau P. M., (1955), The dynamics of bureaucracy: a study of interpersonal relations in two Government Agencies, University of Chicago Press, Chicago.

DiMaggio, P. J., Powell W. W., (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, 48, pp.147-160.

Easton, D. (1953), A systems analysis of political life, Wiley, New York.

Hinna A., Mameli S., Mangia G., (2016), La pubblica amministrazione in movimento. Competenze, comportamenti e regole, Egea, Milano.

Klijn, E.H. (2008), Complexity theory and Public Administration: what's new? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration, Public Management Review, vol. 10, n. 3, pp. 299-317.

Lawrence, P.R., Lorsch, J.W., (1967), Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston, Massachusetts: Harvard University

Lindblom, C.E. (1959), The science of muddling through, Public Administration, vol. 19, pp. 79-88.

Lindblom, C.E. and D.K. Cohen (1979), Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving. New Haven: Yale University Press.

Meek J. W., (2010), Complexity Theory for Public Administration and Policy, Emergence: Complexity & Organization, vol. 12, n. 1, pp. 1-4.

Merton R. K., (1940), Bureaucratic Structure and Personality, Social Forces, vol. 18, n. 4, pp. 560-568.

Meyer, J. W. Rowan, B. (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, vol. 83, pp. 340–363.

Mintzberg, H. (1979), The Structuring of Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Pfeffer, J., Salancik G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York, NY, Harper and Row.

Simon H. (1956), Rational choice and the structure of the environment, Psychological Review, vol. 63, n. 2, pp. 129-138.

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Creatività e innovazione: due facce della stessa medaglia?

Paolino FIERRO

La spinta all'innovazione comporta per le organizzazioni la necessità di affrontare molte sfide e ostacoli per far si che i processi d'innovazione diventino processi di cambiamento morbidi ed equilibrati.

Introduzione

Negli ultimi anni si è rafforzata l'idea che l'innovazione e la creatività siano fattori determinanti per l'efficacia e la sopravvivenza delle organizzazioni. I sistemi economici dei grandi paesi stimolano le organizzazioni affinché mettano in atto comportamenti innovativi per far fronte alle sfide emergenti della globalizzazione, cercando di migliorare i propri metodi e sistemi produttivi e cercando di creare sempre nuovi e migliori prodotti e servizi.

Ma qual è la natura della relazione tra creatività e innovazione? Esistono fattori di contesto che influenzano il processo di traduzione di idee innovative (creatività) in nuovi prodotti o in nuovi servizi (innovazione)? Quali sono le implicazioni manageriali ed organizzative?

Un processo di innovazione è costituito da due attività principali: la creatività e l'innovazione. La creatività comporta la generazione di nuove e utili idee, mentre l'innovazione comporta l'implementazione di queste idee in nuovi prodotti e processi. Questa sequenza sembra logica e abbastanza evidente. Tuttavia, a ben vedere, la spinta all'innovazione comporta per le organizzazioni la necessità di affrontare molte sfide e ostacoli per far si che i processi d'innovazione diventino processi di cambiamento morbidi ed equilibrati.

In un recente studio (Sarooghi, Libaers, Burkemper, 2015), si evidenzia che la correlazione tra la creatività e l'innovazione varia in modo significativo in funzione di importanti variabili organizzative che coinvolgono la cultura, il livello dell'attore ed il contesto istituzionale ed ambientale. In considerazione di ciò, la vera sfida, sul piano manageriale si traduce nell'implementazione di un piano di cambiamento coerente e sostenibile.

Creatività e innovazione

In un contesto socio-economico come quello attuale, caratterizzato da forti cambiamenti di tipo sociale, politico e economico, un fattore ormai indispensabile per le organizzazioni è certamente la capacità di rispondere in maniera proattiva ai cambiamenti e, conseguentemente, essere agenti di cambiamento e innovazione. In tale contesto, anche la ricerca scientifica ha prodotto moltissimi contributi in risposta alla crescente enfasi posta sulla creatività e l'innovazione. (Amabile et al., 1996; Baer, 2012), (Van de Ven, 1986), (Amabile, 1996; West, 2002), (Rosing et al., 2011), (Axtell et al., 2000).

Dall'analisi della letteratura sull'innovazione si evidenziano tradizionalmente due diversi approcci di ricerca (King, 1990): un approccio che si pone come obiettivo lo studio del processo d'innovazione e un approccio che si focalizza, invece, sullo studio dei fattori antecedenti del comportamento innovativo al lavoro. Relativamente a entrambi questi approcci la ricerca sull'innovazione ha prodotto un consistente corpus di risultati e di modelli teorici (Nijstad & De Dreu, 2002) facendo della psicologia del lavoro e delle organizzazioni una delle discipline principali nel panorama degli studi sull'innovazione. Infatti, vari sono i modelli proposti per descrivere le fasi principali del processo di generazione e di implementazione delle innovazioni a livello individuale, di gruppo e organizzativo (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Rogers, 1983; West, 1990, 2002), inoltre, la ricerca ha permesso di identificare un sufficientemente ampio numero di fattori antecedenti l'innovazione ai diversi livelli, come attesta lo studio meta-analitico di Anderson e colleghi (Anderson, De Dreu & Nijstard, 2004).

La creatività è il seme di tutte le innovazioni. La creazione di nuovi prodotti, nuovi servizi o nuove pratiche commerciali inizia con una persona o un gruppo che pensano ad una buona idea, e la sviluppano al di là del suo stato iniziale (Amabile et al, 1996;. Baer, 2012). La conversione di idee creative in nuovi prodotti e processi reali è stata a lungo considerata una sfida centrale nella gestione dell'innovazione (Van de Ven, 1986) e nella creazione di nuove imprese (Drucker, 1998). Tuttavia, il legame tra l'attività creativa e di merita un esame più. La letteratura definisce la creatività come la generazione di nuove e utili idee (Amabile, 1996; West, 2002). Al contrario, l'innovazione si distingue dalla creatività in relazione alle implicazioni organizzative dell'implementazione (Rosing et al., 2011).

Ciò che rende così complessa la conversione di idee creative in offerte innovative è il fatto che la creatività e l'innovazione non necessariamente, anzi quasi mai, procedono in modo lineare (Anderson et al., 2004). Il motivo per cui la correlazione tra la creatività e l'innovazione è inferiore a uno può essere spiegato con il fatto che la generazione di nuove e utili idee e la loro attuazione è caratterizzata da tensioni (Lewis et al., 2002), paradossi (Miron et al., 2004), e dilemmi (Benner e Tushman, 2003). Per esempio, la generazione di idee richiede sperimentazione, sconvolge routine, sfida ipotesi comuni (Rosing et al., 2011), ed è strettamente associata con attività esplorative (March, 1991). Al contrario, l'implementazione dell'idea richiede un processo orientato all'efficienza e all'obiettivo (March 1991). Altri sostengono che la novità e l'utilità, due attributi qualificanti la creatività, difficilmente hanno una correlazione positiva molto spesso, infatti sono inversamente correlate (Rietzschel et al., 2009). Tanto più un'idea è considerata innovativa tante più domande vengono sollevate circa la sua praticabilità, riproducibilità ed affidabilità (Amabile, 1996), aumentando così l'incertezza per i decisori che investono nei processi organizzativi finalizzati all'attuazione di idee creative (Baer, 2012). L'incertezza è generalmente qualcosa di indesiderabile che le persone cercano di evitare. In altri termini, vi è una tendenza intrinseca contro le idee creative che possono soffocare la loro successiva attuazione (Mueller et al., 2012).

Per tutte queste ragioni, il legame tra creatività e innovazione potrebbe non essere così scontato e forte come suggeriscono le ricerche precedenti (Axtell et al, 2000; Axtell et al, 2006; Clegg et al, 2002; Frese et al., 1999). Se da un lato hanno significativamente fatto progredire la nostra comprensione di come le idee creative si trasformano in innovazioni, dall'altro, non è chiaro quanto alta sia in realtà la correlazione tra questi due fenomeni.

Evidentemente esistono altri fattori che mitigano e condizionano l'efficacia dei processi d'innovazione che dobbiamo ricercare nel contesto organizzativo di riferimento.

Sarooghi, Libaers, Burkemper (2015) evidenziano che le variabili organizzative maggiormente rilevanti nel processo di condizionamento del rapporto tra creatività e innovazione sono:

- la dimensione dell'impresa. La relazione creatività – innovazione è più forte nelle medie imprese che nelle piccole;
- livello dell'attore. La relazione creatività – innovazione è relativamente più forte a livello individuo che a livello di gruppo;
- le dimensioni culturali del collettivismo, dell'incertezza, e la distanza dal potere. Le culture collettiviste hanno una maggiore percentuale di successo nel convertire le idee creative in innovazioni. Inoltre, livelli moderati di assunzione del rischio e la capacità di superare la resistenza al cambiamento sono fondamentali per generare idee nuove e utili e per implementarle in innovazioni. In relazione alla distanza dal potere, lo stile di leadership all'interno di un'organizzazione può avere un impatto più forte sulla capacità delle organizzazioni di essere ambidestre e trasformare le idee creative in innovazioni.

Implicazioni manageriali

I fattori di condizionamento evidenziati spostano il tema dell'efficacia dei processi di innovazione sull'azione manageriale ovvero sulle scelte del management in merito alla gestione del cambiamento. Per superare gli ostacoli alla traduzione della creatività in innovazione, Sarooghi, Libaers, Burkemper (2015) propongono un approccio

ambidestro (O'Reilly e Tushman, 2004). Secondo tale approccio la conversione delle idee creative in innovazioni prevede attività potenzialmente conflittuali tra loro e potenzialmente contrastanti con le esigenze di individui, gruppi e organizzazioni (Lewis et al., 2002). Tutti gli autori concordano nel definire l'esplorazione quale ricerca di una nuova tecnologia, conoscenza, competenza, mercato o relazione e lo sfruttamento come lo sviluppo di qualcosa di già esistente. La dicotomia tra la generazione e la realizzazione dell'idea e la distinzione tra esplorazione e sfruttamento sono direttamente correlate (Bledow et al., 2009). Le tensioni che nascono tra la generazione di idee e la loro attuazione devono essere gestite e ridotte il più possibile per raggiungere ambidestrismo.

L'ambidestrismo può essere definito come la capacità di un'organizzazione di essere allineata ed efficiente nella gestione del business pur essendo, allo stesso tempo, adattabile ai cambiamenti dell'ambiente. Tushman e O'Reilly (2004) definiscono l'ambidestrismo come l'abilità di implementare sia i cambiamenti incrementali che quelli rivoluzionari.

Diverse strategie sono state proposte in letteratura per creare un processo più ambidestro possibile per lo sviluppo di nuovi prodotti, processi e servizi. Tre principali approcci per raggiungere ambidestro sono stati discussi nella letteratura:

- ambidestrismo temporale in cui la stessa unità svolge attività di esplorazione e sfruttamento, ma in momenti diversi (Tushman e O'Reilly, 1996);
- ambidestrismo strutturale dove unità separate svolgono attività esplorative e di sfruttamento (O'Reilly e Tushman, 2004);
- ambidestrismo contestuale definita come la capacità del comportamento di dimostrare simultaneamente l'allineamento delle attività organizzative, nonché l'adattabilità attraverso la riconfigurazione delle attività per soddisfare le mutevoli esigenze (Gibson e Birkinshaw, 2004).

Tushman e O'Reilly (2004) individuano le caratteristiche che possono portare un'organizzazione all'*ambidexterity*. Le organizzazioni sulle quali gli autori hanno posto la loro attenzione, e che sono state prese a modello per elaborare le indicazioni per il perseguimento dell'ambidestrismo, hanno dimostrato di avere una particolare capacità nella gestione del paradosso e delle tensioni.
Il primo elemento comune è l'architettura dell'azienda caratterizzata da numerose e piccole business unit; la decentralizzazione e l'autonomia favoriscono nei collaboratori una spiccata proattività, la presa di decisioni in modo piuttosto indipendente e lo sviluppo di una buona propensione al rischio. Questa scelta può sembrare contraddittoria e dannosa per l'azienda in quanto porterebbe alla frammentazione; in verità, lavorare in un ambiente maggiormente ristretto incoraggia i dipendenti allo scambio di conoscenza tra colleghi, accresce il sentimento di appartenenza al gruppo e promuove l'autonomia e l'assunzione della responsabilità per i risultati conseguiti.

Naturalmente, questo assetto organizzativo deve essere efficacemente gestito per non perdere i benefici di cui si possono avvalere le imprese di dimensioni elevate, come la possibilità di far leva sulle economie di scala e di disporre di un elevato potere contrattuale con i diversi interlocutori cui si interfaccia. Bisogna essere capaci di gestire l'equilibrio tra la dimensione aziendale, l'autonomia, la necessità di efficienza e la rapidità nel saper rispondere ai cambiamenti. Il decentramento e la responsabilizzazione degli individui devono necessariamente essere bilanciati di modo da garantire il raggiungimento della coerenza d'insieme ed il perseguimento, da parte dell'intera organizzazione, dell'obiettivo aziendale ultimo. Per riuscire in questo scopo è necessario esercitare l'opportuno controllo sociale.

Un secondo ingrediente dell'ambidestrismo è appunto l'esercizio di controlli sociali che risultano simultaneamente rigidi e miti. Rigidi nel senso che la cultura aziendale viene condivisa ad ogni livello dell'organizzazione ed il vertice chiede ad ogni membro di adottare un atteggiamento intraprendente e premia chi dimostra di avere uno spiccato spirito di iniziativa, una mentalità aperta e una buona propensione al rischio; sono miti nel senso che le pretese sono bilanciate in relazione al soggetto e soprattutto alla tipologia di innovazione richiesta.

La cultura aziendale forte e condivisa promuove l'integrazione tra le diverse unità organizzative ed incoraggia l'identificazione e la condivisione di informazioni e risorse. La cultura è per l'organizzazione garanzia di coerenza, nonché collante importante per assicurare la coesione tra le diverse componenti aziendali, e promuove un senso di fiducia e di appartenenza che sicuramente incrementano il benessere organizzativo. L'organizzazione ambidestra si distingue per la capacità di gestire il complesso di valori, conoscenze e convinzioni comuni a tutta l'azienda e allo stesso tempo di saperla combinare con le specifiche sottoculture ed i modi di pensare che caratterizzano le singole aree strategiche. In questo contesto, risulta di fondamentale importanza la presenza di un leader capace di sviluppare una visione globale, di favorire la cultura aziendale ed assicurare, allo stesso tempo, la salvaguardia delle peculiarità e delle diversità che caratterizzano ciascuna business unit.

Lo stile di leadership a cui si fa riferimento è orientato al perseguimento simultaneo delle strategie di *exploration* e di *exploitation*. Deve riuscire a promuovere valori come l'autonomia, il lavoro di squadra, l'iniziativa, la responsabilità e l'innovazione ma deve, allo stesso tempo, incoraggiare l'organizzazione a guardare costantemente ai propri obiettivi.
A tal proposito, non si può non citare l'eloquente metafora proposta da Tushman e O'Reilly (2004) che associa la figura del manager ambidestro al giocoliere. Il giocoliere, fintanto che mostra la sua bravura nel maneggiare una sola palla, non risulta per nulla interessante; è solo quando comincia a muovere più palle insieme allo stesso tempo che viene riconosciuto per le sue peculiari e brillanti capacità.

Bibliografia

Amabile, T.M., 1996. Creativity and Innovation in Organizations Vol. 5. Harvard Business School, Boston.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M., 1996. Assessing the work environment for creativity. Acad. Manag. J. 39 (5), 1154–1184.

Anderson, N., De Dreu, C.K.W. E Nijstad, A.B. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state of the Science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
Axtell, C.M., Holman, D.J., Unsworth, K.L.,Wall, T.D.,Waterson, P.E., Harrington, E., 2000. Shop floor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas. J. Occup. Organ. Psychol. 73 (3), 265–285.

Axtell, C.M., Holman, D.J., Wall, T., 2006. Promoting innovation: a change study. J. Occup. Organ. Psychol. 79 (3), 509–516.

Baer, M., 2012. Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. Acad. Manag. J. 55 (5), 1102–1119

Benner, M.J., Tushman, M., 2003. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. Acad. Manag. Rev. 28 (2), 238–256.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., Farr, J., 2009. A dialectic perspective on innovation: conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. Ind. Organ. Psychol. 2 (3), 305–337.

Bower, J.L., Christensen, C.M., 1995. Disruptive technologies: Catching the wave. Harv. Bus. Rev. 43–53 (Jan-Feb).

Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., Parker, G., 2002. Implicating trust in the innovative process. J. Occup. Organ. Psychol. 75 (4), 409–422.

Damanpour, F., Gopalakrishnan, S., 2001. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. J. Manag. Stud. 38 (1), 45–65.

Drucker, P., 1998. The discipline of innovation. Harv. Bus. Rev. 76 (6), 149–157

Frese, M., Teng, E., Wijnen, C., 1999. Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies. J. Organ. Behav. 20 (7), 1139–1155.

Gibson, C.B., Birkinshaw, J., 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Acad. Manag. J. 47 (2), 209–226.

King, N. (1990). Innovation at work: The research literature. In M. A. West e J. L. Farr (a cura di), Innovation and Creativity at work: Psychological and Organizational Strategies (pp. 15-27). Chichester, England: Wiley.

Lewis, M., Welsh, M., Dehler, G., Green, S., 2002. Product development tensions: exploring contrasting styles of product management. Acad. Manag. J. 45, 546–564.

March, J.G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87
Miron, E., Erez, M., Naveh, E., 2004. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? J. Organ. Behav. 25 (2), 175–199.

Mueller, J.S., Melwani, S., Gocalo, J.A., 2012. The bias against creativity: why people desire but reject creative ideas. Psychol. Sci. 23 (1), 13–17.

Nijstad BA, De Dreu CKW, Creativity and group innovation, Applied Psychology 51 (3), 400-406

O'Reilly, C., Tushman, M., 2004. The ambidextrous organization. Harv. Bus. Rev. 82 (4), 74–83

Rietzschel, E., Nijstad, B., Stroebe, W., 2009. The selection of creative ideas after idea generation: choosing between creativity and impact. Br. J. Psychol. 101, 47–68.

Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
Rosing, K., Frese, M., Bausch, A., 2011. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. Leadersh. Q. 22, 956–974.

Sarooghi, H., et al., Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors, J. Bus. Venturing
(2015), http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.12.003
Tushman, M.L., O'Reilly, C.A., 1996. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. Calif. Manag. Rev. 38, 8–30.

Van De Ven, A., 1986. Central problems in the management of innovation. Manag. Sci. 32 (5), 590–607.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51,355–387.
West, M., 2002. Sparkling fountains or stagnant ponds: a model of creativity and innovation in work groups. Appl. Psychol.An Int. Rev. 51 (3), 355–424.

Lo stress lavoro-correlato nella Sanità italiana: luci e ombre dell'innovazione organizzativa e tecnologica

Paola BRIGANTI, Luisa VARRIALE

L'innovazione organizzativa e tecnologica nel settore sanitario italiano viene indagata al fine di evidenziarne gli effetti palesi e nascosti in termini di rischio da stress lavoro-correlato. Lo studio propone soluzioni manageriali per un'innovazione sostenibile in Sanità con un focus particolare sulla medicina narrativa.

Introduzione

A partire dagli anni Novanta, il settore sanitario italiano è stato protagonista di un profondo processo di cambiamento, a seguito di numerosi fenomeni, quali la crescente innovazione organizzativa e tecnologica, l'invecchiamento progressivo della popolazione, l'aumento della domanda di servizi sanitari, l'imposizione normativa di nuovi modelli manageriali e il peggioramento degli scenari economico-finanziari.

Il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) e i Servizi Sanitari Regionali (SSR) si ritrovano a misurarsi quotidianamente con le continue e rigide disposizioni e pressioni istituzionali, che si traducono in tagli cospicui al budget disponibile e inviti perentori alle strutture sanitarie regionali ad adottare modelli manageriali nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza ed economicità, e a redigere e rispettare piani di rientro per ridurre l'eccessiva spesa e ripianare i disavanzi accumulati nel passato.

In questo scenario così complesso, in tempi recenti, il sistema sanitario sta rivolgendo una crescente attenzione a tematiche in passato spesso completamente trascurate, quali l'adozione di efficaci politiche di gestione del personale sanitario, soprattutto con riferimento alla questione del rischio legato all'esercizio delle professioni sanitarie, nonché al fenomeno dello stress lavoro-correlato.

A partire dal 2011, le aziende sanitarie, come tutti i settori economici di natura pubblica, sono state sottoposte all'obbligo di attuare un processo di valutazione del fenomeno stress lavoro-correlato per il personale sanitario, medico, paramedico e amministrativo, attraverso l'inserimento di un documento di valutazione dei rischi legati all'esercizio della prestazione da parte dei propri lavoratori, con rilevazione del rischio da stress lavoro-correlato, che può incidere sullo stato psico-fisico di operatori e pazienti (L. 122/2010; D.Lgs. 81/2008).[1]
Il fenomeno dello stress diviene particolarmente critico nel settore sanitario soprattutto a causa di fattori contestuali legati ai continui e profondi cambiamenti che trovano manifestazione generando un'incertezza continua. Nell'ambito sanitario il fenomeno dello stress lavoro-correlato, quale conseguenza delle situazioni nuove e imprevedibili che si affrontano, si veste di maggiori elementi di criticità anche per la natura stessa della prestazione erogata che produce effetti davvero devastanti sulla salute di un individuo. Le pressioni a cui il personale sanitario è quotidianamente sottoposto sono notevoli e possono significativamente, soprattutto in modo negativo, alimentare il fenomeno dello stress incidendo sui livelli di prestazione.

Il presente studio è ispirato ai contributi più recenti della letteratura in materia di innovazione organizzativa e tecnologica in Sanità, stress lavoro-correlato nelle organizzazioni sanitarie e medicina narrativa, per proporre pratiche manageriali funzionali a processi innovativi sostenibili nel contesto sanitario.

Gli studi condotti da Dixon-Woods e colleghi (2011), Omachonus e Einspruch (2010) e Dopson e colleghi, (2008) forniscono un'analisi dettagliata del tema dell'innovazione organizzativa e tecnologica nel settore sanitario. Argentero e colleghi (2010) e Zoni e colleghi (2010) analizzano il fenomeno dello stress lavoro-correlato del personale sanitario, focalizzando l'attenzione sul contesto italiano. Infine, Marini e Arreghini (2012) propongono

una visione applicativa della medicina narrativa in sanità, al fine di rispondere prontamente alla sfida di programmare e attuare processi innovativi sostenibili.

Nel presente lavoro, prendendo spunto dagli studi citati, proponiamo una lettura del fenomeno dello stress lavoro-correlato nel settore sanitario come conseguenza di innovazioni imprescindibili e di una complessità organizzativa crescente.

In questo studio cerchiamo di indagare l'innovazione organizzativa e tecnologica indotta nel settore sanitario, dall'adozione di nuovi modelli manageriali alla diffusione delle nuove tecnologie, secondo un'accezione negativa; ossia l'innovazione indotta in sanità crea le pre-condizioni pericolose che potrebbero portare a registrare elevati rischi da stress lavoro-correlato per tutto il personale sanitario

Stress lavoro-correlato nelle organizzazioni sanitarie e innovazione organizzativa e tecnologica

Nel corso degli ultimi decenni il contesto sanitario ha suscitato una crescente attenzione da parte degli accademici e practitioner a causa dei rilevanti interventi istituzionali, normativi e tecnologici che hanno "imposto" al settore processi radicali e urgenti di cambiamento organizzativo. Basandosi su alcuni studi empirici finalizzati ad esplorare il percorso di sviluppo di innovazioni organizzative e tecnologiche avvenute nel settore sanitario, evidenziamo che in tale sede il contesto non costituisce lo sfondo all'azione, bensì un elemento interattivo fondamentale nei processi di cambiamento (Dopson *et al.*, 2008).
D'altra parte, l'innovazione organizzativa e tecnologica in Sanità può esprimersi, rispettivamente, attraverso l'erogazione di nuovi servizi, l'adozione di nuovi modelli gestionali e manageriali e nuove forme di organizzazione del lavoro, nonché la diffusione di tecnologie innovative, che apportano soprattutto al paziente, un contributo significativo in termini di soluzioni finalizzate a ridurre il dolore indotto dallo stato di malattia e un miglioramento della sicurezza delle cure, e allo stesso tempo implicano per il personale sanitario un miglioramento delle performance aziendali in un'ottica di maggiore efficacia ed efficienza e di miglioramento del benessere degli operatori (Omachonu & Einspruch 2010; Varkey *et al.*, 2008; Länsisalmi *et al.*, 2006).
Ricordiamo che nell'ambito sanitario il tema dell'innovazione è legato soprattutto all'aspetto tecnologico, che comporta significative implicazioni di carattere organizzativo e manageriale. L'*Information Technology* (*IT*), nel corso degli ultimi decenni, ha costituito uno dei principali driver dei processi di innovazione in Sanità e la sua adozione rappresenta la principale sfida del presente e del futuro delle organizzazioni sanitarie.
L'innovazione organizzativa e tecnologica in Sanità costituisce un fenomeno complesso e necessita di una lettura più ampia rispetto alla classica interpretazione positiva, che permetta di leggerne il lato oscuro, ancora parzialmente esplorato, per evidenziare e indagare gli effetti nascosti sul benessere delle risorse umane e dei pazienti.

L'assenza di una linea comune e di *best practice* flessibili, validate dalla letteratura e dai practitioner, che facilitino la gestione del cambiamento in modo programmatico e pragmatico, sottopone costantemente la Sanità italiana al rischio di essere stravolta in modo caotico e passivo, piuttosto che coinvolta proattivamente, dai cambiamenti innescati dalle innovazioni degli ultimi decenni. L'effetto è la diffusione di "organizzazioni sanitarie istericamente attive, affette da instabilità e isteria d'angoscia, ossia fobia e resistenza difensiva a stati d'angoscia causati da particolari oggetti di innovazione, e isteria di conversione, somatizzazioni e disturbi invalidanti il giusto andamento evolutivo dell'azienda". col rischio di indurre elevati livelli di stress lavoro-correlato nel personale sanitario, sotto la spinta pressante di adeguamento alle innovazioni organizzative e tecnologiche provenienti dall'ambiente esterno o da singole componenti dei vertici aziendali.
Ci troviamo, pertanto, in una situazione molto complessa che vede, da una parte, la Sanità italiana che subisce il processo di cambiamento organizzativo innescato dall'innovazione sulla base di una imposizione normativa e istituzionale proveniente dall'alto; dall'altra parte, leggendo l'innovazione in Sanità con una accezione negativa,

riconosciamo il serio rischio di favorire la creazione di ulteriori fattori contestuali (indicatori oggettivi riconosciuti), quali cause di elevati livelli di stress lavoro-correlato, in quanto il processo di cambiamento organizzativo partito dall'alto non è un processo condiviso e costruito dal personale sanitario a qualsiasi livello organizzativo e, pertanto, può scaturire forti resistenze e forme pericolose di stress occupazionale, che già sono alimentate dalla stessa natura della prestazione sanitaria. Numerosi sono gli studi empirici che dimostrano a livello internazionale che il personale sanitario, soprattutto nelle aree di emergenza e di cura di malattie croniche e terminali, registra i più elevati livelli di rischio da stress lavoro-correlato, amplificati in caso di introduzioni di innovazioni dall'alto (Maciel *et al.*, 2012; Maggi *et al.*, 2010; Argentero *et al.*, 2010; Zoni *et al.*, 2010; Magnavita, 2007; Leiter & Maslach, 2005, 2000).
Focalizzando la nostra attenzione sul lato oscuro e inatteso dei processi innovativi in Sanità, osserviamo che sebbene l'innovazione sia teoricamente concepita come un fenomeno positivo, il suo ruolo nei processi di miglioramento della qualità dei servizi sanitari si veste di una maggiore complessità. Al riguardo, alcuni Autori hanno identificato tre principali paradossi comuni alla maggior parte dei processi innovativi nel settore sanitario (Dixon-Woods *et al.*, 2011).
In primis, alcune innovazioni si diffondono molto rapidamente nelle strutture sanitarie, nonostante il loro valore non sia stato ancora provato o sia stato testato solo in misura limitata, oppure presentino rischi superiori, rispetto ad altri tipi di innovazioni potenzialmente positive per i pazienti, che nella pratica sono messe da parte o assorbite con grande lentezza dal sistema. A volte le strutture sanitarie adottano pratiche di cura innovative sulla scia di primi risultati entusiastici, che le fanno apparire come dei "*must-have*", o del desiderio di dare speranza a malati terminali, per poi rendersi conto nel corso degli anni della loro pericolosità in termini di danni funzionali o di tossicità per il paziente (si pensi, ad esempio, rispettivamente, all'abuso del ricorso a cateteri per i casi di incontinenza e ad alcuni rimedi rivelatisi nel tempo tossici per la cura del cancro); altre volte, le organizzazioni sanitarie adottano con immediatezza delle pratiche di cura innovative che sembrano essere intuitivamente dotate di *appeal* ed efficacia, ma che successivamente si rivelano errate (si ricordi l'uso dei farmaci anti-aritmici per la cura dell'infarto miocardico, e dell'albumina umana per il trattamento dei pazienti gravemente malati di cuore); oppure, il sistema adotta delle innovazioni in modo difensivo per contenere una sorta di ansia verso possibili critiche rispetto a eventuali fallimenti (si considerino i sistemi innovativi di rilevazione dei *warning scores* dei parametri vitali dei pazienti in rianimazione e delle pratiche di pronto intervento dei team che si occupano di pazienti in stato vegetativo, i cui benefici non sono mai stati dimostrati in modo inequivoco). In questa direzione, osserviamo che l'innovazione viene adottata come effetto di una sorta di pensiero magico, in base al quale fare qualcosa è visto come una strategia migliore del non fare nulla: ciò avviene spesso come conseguenza inconsapevole indotta dal linguaggio usato per promuovere dall'esterno o dall'alto le innovazioni, producendo specifici e innovativi *profit-seeking behaviours*, con uno scopo prevalente orientato al profitto.
In secondo luogo, evidenziamo il paradosso che l'approccio partecipativo e cooperativo al cambiamento non costituisca spesso la *best way* riconosciuta da numerosi studi per affrontare in modo sostenibile e con successo i processi innovativi.
Infine, sottolineiamo ulteriormente la natura complessa del fenomeno delle innovazioni in Sanità considerandone la sua duplice manifestazione: da un lato, il miglioramento della qualità dei servizi, delle performance aziendali e del benessere delle risorse umane si fonda sicuramente sul cambiamento; dall'altro, soprattutto in fase di analisi preliminari, si dimentica che il cambiamento genera a cascata nuove sfide con cui l'organizzazione si ritrova a combattere impreparata, con conseguente difficoltà a mantenere il passo dell'innovazione, avendo trascurato un'analisi accurata e preventiva degli effetti generalizzati delle nuove pratiche e tecnologie sull'intero sistema e le successive valutazioni ex-post sugli effetti specifici.

In virtù del rischio di trascurare aspetti rilevanti e spesso nascosti di gestione della complessità indotta dalle innovazioni, le organizzazioni sanitarie hanno mostrato nel corso dell'ultimo decennio un crescente interesse per le dinamiche di carattere socio-psicologico e, quindi, per il benessere psico-fisico del personale e dei pazienti, aspetti imprescindibili in un settore *technology oriented* e *personality intensive*.
Al riguardo, ispirandoci agli studiosi Omachonu e Einspruch (2010), abbiamo perfezionato e maturato alcuni quesiti volti a stimolare la ricerca di soluzioni manageriali per valutare e gestire l'innovazione organizzativa e tecnologica in Sanità, con un'attenzione particolare ai suoi effetti nascosti sui pazienti, sulle risorse umane, e sui processi di cambiamento organizzativo:

- Quali sono le implicazioni reali, positive e negative, dell'innovazione in termini di diagnosi, prevenzione, formazione, ricerca, risultati, benessere psico-fisico in Sanità?
- Quali misure vengono realmente elaborate e adottate dalle organizzazioni sanitarie al fine di adattare l'innovazione alle proprie peculiarità in termini di cultura, leadership, risorse umane e risorse materiali e gestire le barriere all'innovazione?
- Quanto pesa sui vari settori (prevenzione, diagnosi, trattamento, ricerca, risultati, diffusione) il driver all'innovazione rappresentato soprattutto dagli stimoli al cambiamento apportati con continuità dall'IT?
- In che modo il settore sanitario può strutturare programmi o indirizzare innovazioni inattese verso la via della sostenibilità, durevolezza e adottabilità?
- In che modo può attuarsi una partecipazione attiva e condivisa del personale sanitario al processo di cambiamento organizzativo?
- Quali sono le possibili e più efficaci soluzioni manageriali che supportano soprattutto il personale sanitario nella comprensione e adozione delle innovazioni riducendone gli effetti distorsivi soprattutto in termini di rischi da stress lavoro-correlato, ossia impatto negativo sul proprio complessivo benessere psico-fisico?
-

Quali possibili risposte della pratica manageriale agli effetti distorsivi dell'innovazione in Sanità? La medicina narrativa per un'innovazione sostenibile

La nostra ricerca ci ha permesso di far emergere l'importanza di ripensare ai problemi di innovazione in Sanità in termini di individuazione di nuovi approcci rispondenti in modo più efficace alle esigenze dei pazienti, dei dipendenti e dell'organizzazione nel suo complesso.

Alla luce delle considerazioni maturate, sarebbe auspicabile che il personale sanitario venisse adeguatamente "guidato, sostenuto e formato", attraverso efficaci percorsi programmati e completi, al fine di raccogliere informazioni e conoscenze e acquisire le competenze necessarie ad affrontare le numerose e tempestive richieste derivanti dal processo di cambiamento organizzativo innescato dalle innovazioni. Ciò potrebbe portare a contenere i fenomeni naturali di stress in un dominio positivo e motivante e a stimolare la partecipazione attiva degli operatori ai processi di innovazione e cambiamento; operare in un contesto in cui non si ha una chiara pianificazione di strategie e obiettivi, né si dispone e si condividono strumenti operativi rende complesso per le risorse umane seguire una direzione significativa e comune, preservando il proprio benessere psico-fisico, con conseguente rischio di ridurre gli standard della prestazione.

Il panorama delle possibili soluzioni manageriali che potrebbero adottarsi nel quadro così delineato si presenta ampio: pensiamo, ad esempio, alla programmazione di percorsi di formazione per il personale sanitario attraverso la partecipazione a conferenze, la lettura diffusa di riviste mediche, l'attivazione di periodici incontri di confronto con i colleghi o con altri professionisti affini; la promozione e l'adozione di adeguati programmi di mentoring a supporto del personale sanitario per creare una maggiore condivisione e un senso di supporto e aiuto reciproco tra gli operatori sanitari con esperienze ed età diverse.

Nel vasto panorama degli strumenti qualitativi finalizzati ad analizzare e gestire i processi innovativi di cambiamento, il metodo della medicina narrativa può costituire uno strumento di analisi sostenibile economicamente dalla maggior parte delle aziende sanitarie, e può fornire risultati significativi in termini di comprensione approfondita delle resistenze all'innovazione e al cambiamento in Sanità.

Nel contesto sanitario, spesso non riusciamo a comprendere con chiarezza e immediatezza se nuove idee, prodotti, processi o tecnologie siano generati appositamente per risolvere problemi oppure se problemi nuovi o esistenti generino in modo implicito e non programmato nuove prassi operative. In presenza di una tale assenza di linearità dell'innovazione, che amplifica la complessità dei processi di cambiamento, riteniamo che la medicina narrativa possa rappresentare uno strumento efficace nell'individuare, analizzare e contenere la resistenza all'adozione di nuovi prodotti, processi o tecnologie.

La medicina narrativa è stata originariamente utilizzata come strumento di autodescrizione in forma di storia reale o fantastica del proprio vissuto psico-fisico da parte dei pazienti affetti da patologie diverse; successivamente è stata adottata come tecnica di *storytelling* per individuare la percezione soggettiva di medici e operatori sanitari dell'utilità e degli effetti personali e organizzativi delle procedure di innovazione in corso in azienda (Virzì *et al.*, 2011).
La narrazione comporta la partecipazione cognitiva ed emotiva dell'intervistato, attira l'ascolto dell'osservatore, stimola l'identificazione dei problemi di resistenza e l'attivazione per il loro superamento, facendo da specchio dei fattori soggettivi e di contesto che minano il benessere degli operatori in presenza di processi innovativi di cambiamento (Marini & Arreghini, 2012).

I dati raccolti tramite narrazioni e autodescrizione in forma scritta e libera dei propri vissuti vengono analizzati attraverso le tecniche di analisi tematica, linguistica e di contenuto. I metodi utilizzati consentono di poter fissare prassi operative generalizzate di strutturazione di processi innovativi accettati e sostenibili da parte di operatori sanitari e pazienti.

Grazie alla medicina narrativa e a un maggiore sforzo di consapevolezza dei problemi reali da parte delle organizzazioni sanitarie, si possono strutturare piani adeguati di formazione continua sulla comunicazione degli operatori coinvolti in processi innovativi, con percorsi in cui gli attori diventino effettivamente protagonisti del processo di cambiamento organizzativo, in quanto coinvolti, resi partecipi e consultati direttamente al fine di migliorare e gestire le eventuali distorsioni nascoste indotte delle innovazioni, in termini, ad esempio, di effetti negativi sul loro stato di benessere psico-fisico e sulla qualità delle cure erogate ai pazienti. Il processo di formazione continua per la comunicazione può avvalersi di diversi strumenti, quali ad esempio, l'autobiografia, la scrittura, la lettura, le tecniche cinematografiche, musicali o delle arti figurative, nonché percorsi di acquisizione di competenze pedagogiche, antropologiche e filosofiche (Zannini, 2008).

Grazie a tale strumento potremmo riuscire, seppur parzialmente, a colmare quel gap che da sempre si osserva in Sanità fra attenzione agli aspetti economico-finanziari e svalutazione del loro impatto umano sui comportamenti organizzativi, in tema di gestione dei processi innovativi.

Riferimenti bibliografici

Argentero, P., Bruni, A., Fiabane, E., Scafa, F., & Candura, S.M. (2010). La valutazione del rischio stress negli operatori sanitari: inquadramento del problema ed esperienze applicative. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 32(3), 326-331.
Dixon-Woods, M., Amalberti, R., Goodman, S., Bergman, B., & Glasziou, P. (2011). Problems and promises of innovation: why healthcare needs to rethink its love/hate relationship with the new. *BMJ quality & safety*, *20* (1), 47-51.
Dopson, S., Fitzgerald, L., & Ferlie, E. (2008). Understanding change and innovation in healthcare settings: reconceptualizing the active role of context. *Journal of Change Management*, 8(3-4), 213-231.
Länsisalmi, H., Kivimäki, M., Aalto, P., & Ruoranen, R. (2006). Innovation in healthcare: a systematic review of recent research. *Nursing Science Quarterly*, 19(1), 66-72.
Leiter, M. P., & Maslach, C. (2000). Burnout and health. *Handbook of health psychology*, 415-426.
Leiter, M.P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. John Wiley & Sons.

Maciel D.P., Millen R.A., Xavier C.A., Morrone L.C., Silva J.S. Jr. (2012). Musculoskeletal disorder related to the work of doctors who perform medical invasive evaluation. *Work*, 41(1):1860-1863.
Maggi, B., Mocarelli, P., Rulli, G., & D'Orso, M. (2010). *Lavoro organizzato e salute in un laboratorio di analisi cliniche*. In Maggi B. e Rulli P. (a cura di), *Quaderno del Programma Interdisciplinare di Ricerca "Organization and Well-Being"*.
Magnavita, N. (2007). Due strumenti per la sorveglianza sanitaria dello stress da lavoro: il Job Content Questionnaire di Karasek el Effort Reward Imbalance di Siegrist. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 29 (3): 667-670.
Marini, M.G., & Arreghini, L. (2012). *Medicina narrativa per una sanità sostenibile*. Lupetti Ed. (ISTUD), Milano.
Omachonu, V.K., & Einspruch, N.G. (2010). Innovation in Healthcare Delivery Systems: A Conceptual Framework. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(1)(Art.2): 2-20.
Varkey, P., Horne, A., & Bennet, K.E. (2008). Innovation in health care: a primer. *American Journal of Medical Quality*, 23(5), 382-388.
Virzì, A., Bianchini, O., Dipasquale, S., Genovese, M., Previti, G., Signorelli, M. S. (2011). *Medicina Narrativa: cos'è. Medicina Narrativa*, 1.www.inail.it
Zannini, L. (2008). *Medical Humanities e medicina narrativa*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
Zoni, S., Lucchini, R., & Alessio, L. (2010). L'integrazione di indicatori oggettivi e soggettivi per la valutazione dei fattori di rischio stress-correlati nel settore sanitario. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 32(3), 332-336.

[1] Per approfondimenti sul quadro normativo si rinvia alla consultazione del "Manuale Inail sulla valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato", edizione 2011 per le aziende, disponibile al sito: www.inail.it. L'INAIL o "Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro" – ex ISPESL "Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro"; l'Istituto ha, infatti, fornito nel manuale informazioni operative dettagliate al fine di agevolare le organizzazioni all'espletamento degli obblighi di legge in materia di rilevazione del fenomeno dello stress lavoro-correlato.

ORGANIZZAZIONE: TEORIE E PROGETTAZIONE

Il lato oscuro della "semplificazione" negli studi organizzativi e nei modelli manageriali

Luca GIUSTINIANO

L'articolo riflette in maniera critica sul modo in cui teorie organizzative, e conseguenti modelli d'azione, abbiano ecceduto nella semplificazione della realtà al punto da risultare inefficaci. Il lavoro di Tsoukas qui sintetizzato propone un modo alternativo di coniugare prospettive future e apprendimento dal passato, pratica manageriale e approfondimento concettuale.

"A prima vista, la complessità è un tessuto (complexus: ciò che si intreccia) di componenti eterogenei che formano un tutto inscindibile: la complessità pone il paradosso dell'uno e dei molti" (Morin, 2008, p. 5).

La semplificazione, questa (s)conosciuta

La parola "semplificazione" assume nel linguaggio moderno connotazioni prevalentemente positive. Si parla, non a caso, di semplificazione del linguaggio per renderlo più comprensibile; semplificazione dei contesti organizzativi per renderli più snelli. In un suo recentissimo articolo apparso sul *Journal of Management Studies*, Haridimos "Hari" Tsoukas (Università di Cipro e Warwick Business School) assume una posizione controcorrente, sostenendo che nel campo della teorizzazione manageriale e organizzativa si sia forse ecceduto nella semplificazione, svilendone la portata interpretativa. Tsoukas (2016) sostiene infatti che, anziché mirare alla mera semplificazione di fenomeni organizzativi complessi, si dovrebbe mirare alla "complessificazione" teorica, quale elemento imprescindibile per la comprensione della complessità organizzativa.

La complessità organizzativa viene definita da Tsoukas (2016) come la capacità di azioni *non banali* ("non trivial") laddove le organizzazioni rappresentano un complesso *sistema di raffigurazione* ("system of picturing"). Tale prospettiva si pone in antitesi al pensiero dominante che, invece, è più propenso alla semplificazione attraverso uno stile di pensiero *disgiuntivo*. Un complesso "system of picturing" si definisce attraverso tre principali elementi: un'ontologia "open-world", un'epistemologia performante e un prasseologia poetica.

La teorizzazione complessa tende a porre in essere interconnessioni tra diversi elementi dell'esperienza umana, pur operando quelle distinzioni analitiche in grado di creare punti di contatto tra i concetti normalmente in uso nelle logiche comportamentali. La teorizzazione di tipo *congiuntivo* è guidata dalla necessità di preservare la dialettica "living forward – understanding backward" (vivere al futuro, conoscendo il passato), più adatta a cogliere la logica dell'applicazione pratica, così da rendere giustizia anche alla complessità organizzativa.

Tsoukas (2016) svela come il pensiero dominante su cosa sia una buona teoria manageriale poggi su una contraddizione: anche ove risulti universalmente noto che "i manager operino decisioni strategiche ad alto impatto sulla gestione del tempo" e anche se ci si rende perfettamente conto che le "catene di causa ed effetto sono altamente impattanti sul fattore tempo" (Bettis et al., 2014), se lo sviluppo della teoria segue metodi scientifici e parametri di razionalità il fattore tempo ne risulterà inevitabilmente eliminato. Tsoukas (2016) in tal senso rivendica che stimiamo e calcoliamo i tempi delle nostre azioni di continuo, ma questi *calcoli* operati in tema di organizzazione, non possono essere considerati quando *semplifichiamo*.

Si può quindi assumere che, pur riconoscendo la complessità del mondo esterno, ci si trova spesso a *negarla* nella teorizzazione, operando una semplificazione molto marcata del fenomeno reale. In tale ottica, di grande impatto è l'analisi, ad esempio, della gestione dell'etica nelle teorie del management strategico. Se l'enfasi dello sviluppo di una teoria si appone esclusivamente sulla causalità, l'etica non trova la giusta collocazione in esso a meno che non la si tratti come variabile *altra* (vedi Tenbrunsel e Smith-Crowe, 2008), vale a dire a meno che non la si tratti *in maniera distaccata.*

A tal proposito, vale la pena di considerare l'interessante analisi di Simon, che ha sostenuto che lo studio di somministrazione e l'elaborazione teorica si definiscono attraverso la separazione netta degli elementi scientifici dal sistema di valori. Con la sua tipica chiarezza, Simon (1976) contrappone quindi i due mondi: la proposizione "A è buono" può essere letta in due modi, uno *etico*, l'altro *di fatto*: "A porterà il massimo profitto", "A è buono per

massimizzare il profitto". La prima di queste due frasi non ha *contenuto etico*, ed è una frase meramente inerente alla logica pratica del business. La seconda frase è un imperativo *etico*, e non trova pertanto adeguata collocazione in tutte le scienze.
Se il fattore tempo è il primo ad essere sacrificato in un'ottica di semplificazione teorica, l'*approccio dualistico* quando ci si propone di teorizzare il fattore etico, risulta invece l'unico possibile. I fenomeni reali non sono sempre conciliabili né con i valori né con i modelli scientifici. Interessante è quindi notare come le questioni etiche possano essere discusse ovunque, purché fuori dal regno del rigore dell'analisi scientifica. Tuttavia, l'esperienza pratica è ben diversa. Vivere la vita guardando avanti vuol dire sperimentare anche l'incertezza morale. Analizzando le nuove direzioni possibili per l'integrazione della gestione strategica con l'etica, Elms et al. (2010) notano acutamente che, sebbene la strategia e l'etica avevano condiviso origini comuni, all'applicazione pratica la gestione strategica intesa e sviluppata come campo meramente scientifico lascia completamente da parte le questioni etiche, preferendo a queste fattori e ipotesi empiricamente testabili. Così come per il trattamento del fattore tempo, si è ovviamente ben consapevoli dell'importanza dell'etica nella gestione strategica, ma è altrettanta la consapevolezza di non disporre dei mezzi intellettuali adeguati per *integrare efficacemente* i due elementi. Seguendo Tsoukas (2016), assumere per buona una "complessificazione" sui suddetti temi, coadiuverebbe la posta in essere di teorie più efficaci e senza meno più rappresentative dei fenomeni reali.

Organizzazione, semplificazione e complessità

Oggi, senza grandi polemiche, è noto e universalmente accettato che l'Organizzazione possa – se non debba – intendersi sia come entità, sia come processo. Da un punto di vista ontologico, si pensa ai fenomeni organizzativi come entità distinte e con date proprietà predeterminate, ovvero esistenti indipendentemente dall'osservatore e facilmente riconoscibili dalla mente umana. Nell'approccio teorico classico, quindi, la realtà, si identifica semplicemente con *ciò che è*. Dal momento che "il sapere è il saper rappresentare con precisione ciò che è al di fuori della mente" (Rorty, 1989, p. 3), tanto più accuratamente rappresentiamo il mondo, tanto maggiori saranno le probabilità che la nostra azione in esso migliori. Lo stile newtoniano opera cercando di spiegare un fenomeno particolare attraverso la costruzione di un modello idealizzato che astrae dalla complessità del mondo reale, dai valori e dal tempo, inducendo un approccio alla conoscenza di tipo dualistico: la mente è qui, il mondo là. La scienza resta scissa dall'etica e la stabilità è ciò che deve essere spiegato, mentre il cambiamento è il rumore che può essere ignorato. La scienza postclassica ha dimostrato, al contrario, come la mente e il mondo esterno non possano essere facilmente disgiunti e scissi come il rigore analitico imporrebbe, proprio per la distanza intrinseca che questo apporrebbe dalla natura reale dei fenomeni.
Assumendo che le azioni umane siano necessariamente dipendenti dal contesto e dal sistema di valori in cui hanno vita, stabilità e cambiamento, routine e novità risultano irrimediabilmente intrecciati tra loro. L'elaborazione di un approccio teorico che consideri i due sistemi come indissolubili prende quindi forma e si fa necessario, in particolar modo per ciò che concerne l'efficacia organizzativa. Da qui, la bontà e la necessità di una teoria di tipo *congiuntivo* (o relazionale, che consideri l'interconnessione dei sistemi come fattore centrale) come unico pensiero valido, perché atto alla *ricerca di modi per collegare i concetti, per comprendere la connessione dei mondi*.

Banale contro non banale (Trivial VS Non-trivial)

L'analisi newtoniana degli studi di organizzazione e gestione tratta le organizzazioni come *macchine banali* ("Trivial Machine: TM"; von Foerster, 1984), come se per ogni singola uscita esistesse un solo ingresso possibile e la loro continuità fosse governata solo da una regola predeterminata e ben definita. Le TM risultano infatti altamente prevedibili.
Il componente principale di una TM è *l'individuo razionale*, ovvero *un individuo organizzato e istituzionalizzato* (Simon, 1976, pag. 102). Il comportamento di quest'ultimo, nella misura in cui esso è governato da programmi di prestazione, è prevedibile e, pertanto, suscettibile di indagine scientifica sociale. Si paragonano routine (organizzative) a azioni programmabili da un computer, attribuendo loro, tra le altre cose, la capacità di *determinare* un comportamento. Dall'analisi di Simon e March (1993) emerge chiaramente che le routine

generano prevedibilità nonché l'assenza di incidenti nella perfomance organizzativa o individuale. In altre parole, le routine forniscono regole decisionali a garanzia di buon funzionamento.
Sembra quindi chiaro come la ricerca catturi e rappresenti solamente *lo stabile* e *il prevedibile*. Dal momento che lo studio esclude il *cambiamento* dal concetto di *routine*, esso non risulta essere definibile empiricamente. Tuttavia, quando si riconosce la complessità dell'oggetto di studio, come si dovrebbe in particolare in una disciplina con riscontro pratico quale è l'organizzazione, si troverà l'impostazione di tipo disgiuntivo dello stile newtoniano particolarmente restrittiva. Osservando la vita organizzativa dall'interno si assume facilmente come il ragionamento deduttivo, tipico della scienza classica, sia di dubbia utilità. Le così definite dagli autori NTM ("Non-trivial Machine", o organizzazioni complesse) sono soggette al continuo cambiamento del loro dominio di trasformazione: "una risposta ottenuta su un dato stimolo, non può essere mai associata allo stesso stimolo dato in un altro momento" (von Foerster, 1984, p. 10). Si nota facilmente come la differenza critica tra una TM e una NTM veda la seconda dotata di uno stato interno che continua a cambiare. Una NTM risulta più ricorsiva, vale a dire che ogni volta che sperimenta un cambiamento si trasforma essa stessa in una macchina diversa, nuova.
Touskas (2016) ci ricorda che la nostra esperienza comune suggerisce invece che non viviamo affatto in maniera del tutto imprevedibile. Ci sono indubbiamente modelli di stabilità intorno a noi cui si può far riferimento. Come è possibile, allora, per una NTM generare al suo interno un comportamento universale relativamente prevedibile? Per von Foerster, i modelli di stabilità derivano propriamente da operazioni ricorsive. Quando un NTM rielabora ciò che ha già prodotto, genera un comportamento di tipo circolare (ricorsivo, appunto), che va a generare a sua volta una certa stabilità. Per dimostrare questo, von Foerster (1984, p. 18) si avvale dell'esempio fornito dal metodo ricorsivo della radice quadrata di qualunque numero determinata con il valore 1, che definisce *valore "eigen"* (tedesco, per *auto-valore*). I *valori eigen* emergono dalla continua sequenza di operazioni ricorsive e rappresentano la convergenza verso un punto di equilibrio: *lo stato di stabilità*.
Allo stesso modo, in tema di organizzazione, un *comportamento eigen* rappresenta la *stabilità* derivante da *operazioni ricorsive*, poste in essere in corso d'opera. Tale stabilità, tuttavia, è un *risultato* e non un dato d'analisi, ed è pertanto anch'essa suscettibile al cambiamento. Ciò apre indubbiamente una riflessione su come, in un contesto di interazione istituzionalizzata, diversi attori agiscano reciprocamente in impatto l'uno sull'altro, generando quindi la progressiva comparsa di stabilità. La creazione della stabilità risulta infatti essere una realizzazione in corso d'opera, definendola quindi come processo vero e proprio. Essa coesiste con il cambiamento, richiedendo sforzo e lavoro perché esso stesso possa ottenere la stabilità necessaria alla sua esistenza. Nulla come il cambiamento necessita infatti solide basi di partenza. Osservate dall'esterno le routine rappresentano modelli ripetitivi di interazione, ma vissute dall'interno esse sono piene di *agenti creativi* che ne modificano l'andamento. "Le routine sono eseguite da persone che pensano e sentono. Le loro reazioni sono localizzate in contesti istituzionali, organizzativi e personali, tali da influenzare l'emanazione di routine organizzative e creare in loro un enorme potenziale per il cambiamento" (Feldman 2000, p. 614).

La complessità è una cosa seria: verso la connessione dei mondi.

Una sorta di *connessione dei mondi* dell'essere come unico spazio vitale per una teorizzazione efficace è ciò a cui sembra si debba necessariamente traguardare, restando ben radicati alla volontà di evitare l'approccio con *un'intelligenza cieca*, e fronteggiare efficacemente la sfida alla complessità delle organizzazioni con un approccio di tipo congiuntivo.
La complessità è il mostro che dev'essere abbattuto; è indesiderabile e deve essere ridotta. Per contro, per il paradigma della complessità (cui l'approccio congiuntivo si ispira), essa risulta essere l'elemento scatenante di forme più complesse di indagine. Visto in termini di processo, ad esempio, il mondo altro non è che un insieme di eventi ed esperienze. Ogni evento ha origine e si costituisce attraverso le sue relazioni con altri eventi, con altri mondi. Un singolo evento, a sua volta, può essere ulteriormente analizzato e suddiviso in eventi minori. Questi possono contestualmente diventare oggetto di ulteriori analisi con ulteriori focus, ad esempio incentrate su particolari individui per un dato periodo di tempo, ponendo in essere altresì lo studio di come questi, e le loro esperienze focali, siano cresciuti rispetto alle loro esperienze precedenti, alle loro interazioni. Se il paradigma della semplificazione si basa sulla *disgiunzione e riduzione*, il paradigma della complessità si basa sulla *distinzione e ricongiunzione* – "sul distinguere, senza scissioni" (Morin, 2008, p. 6). Cogliere ed analizzare la complessità significa

prendere sul serio l'ambiguità e assumerla come irriducibile; assumere l'incertezza del mondo come esistente. Si rende necessario procurarsi armi adeguate alla sfida che la ricerca è chiamata ad affrontare. Si rende necessaria la "complessicizzazione" del proprio pensiero.
Al fine di centrare l'obiettivo, i ricercatori si trovano oggi nella condizione di dover catturare la vita organizzativa non con gli occhi di un professore di gestione o di un manager, ma fuori dalla forma, in una sorta di *oggettivizzazione* che permetta la visione chiara dei mondi in essere, attraverso quei *momenti di rottura* che portino in luce come la comprensione accademica troppo spesso non coincida con l'applicazione pratica, e in maniera del tutto non intenzionale. La logica della pratica normalmente non è visibile all'occhio del ricercatore, notoriamente e per natura distante da essa; si rivela solo quando una *perturbazione* interna induce gli attori, fino ad allora immersi nella *pratica* in maniera del tutto inconsapevole, a prestare attenzione a tutte quelle loro azioni compiute in maniera non intenzionale. Sarebbe quindi questo il punto di analisi per professionisti, il momento esatto della *teorizzazione*: quando la perturbazione mostra chiaramente la totalità socio-relazionale e materiale in cui erano immersi, nonché il punto di continuità tra passato e futuro, tra il *guardare oltre* e il *conoscere il passato*. Interessante osservare l'analisi di Schultz e Hernes (2013) sul percorso di ricostruzione dell'identità del gruppo LEGO, che mostra come sia stata rievocata e rivendicata la forma antica del marchio, e come la futura ne sia rimasta inevitabilmente influenzata. Il loro studio segue esplicitamente il pensiero congiuntivo: "il concetto d'identità può interpretarsi come duraturo e mutevole allo stesso tempo. […] Invece di concepire il ruolo del tempo come variabile costante, si è definito come un luogo dove passato e futuro sono continuamente reinventati da attori organizzativi in piena fase di definizione di ciò che l'organizzazione sta effettivamente diventando" (Schultz e Hernes 2013, pp. 17-18). L'*agente non-triviale* (colui che opera all'interno di una NTM) fornisce un andamento organizzativo *originale* e senza meno non aprioristicamente prevedibile. La teoria congiuntiva pone l'*agente* stesso nella condizione di essere in grado di *osservare* l'ambiente in cui agisce. È qui che la realtà viene correttamente rappresentata. È qui che gli agenti divengono vivi. Insiemi di pensieri, sentimenti ed esperienze sensoriali, che agiscono nel tempo e in particolari contesti; le loro identità provengono dalla memoria e dall'anticipazione, nonché dalla perfetta combinazione delle stesse; dalla loro forma nel contesto e dalle loro *particolari* interazioni. Il "non poi" diviene "qui e ora" e sembra che in questo processo si trovi quell'*astrazione* dalle esperienze che introduce concretamente *la possibilità* nel presente, e *il futuro* non necessariamente derivante dal passato.

Implicazioni manageriali

Con la sua consueta profondità di pensiero, Tsoukas (2016) ci incoraggia a prendere sul serio e in maniera totalizzante le esperienze che la vita ci pone di fronte, sia dal punto di vista personale che professionale. Tradotto in termini manageriali ciò implica che solo apprezzando la totalità (congiuntiva) delle sfide che il management deve fronteggiare sarà possibile apprezzare fino in fondo le "lezioni apprese", al fine di poterne replicare le soluzioni. Infatti, l'articolo illustra come la semplificazione dei modelli che ispirano la pratica manageriale rischia di escludere dal campo di azione variabili e fenomeni centrali, quali possono essere il tempo o l'etica. Al contrario, il "teorizzare complesso", per quanto non di immediata spendibilità o fruizione, consente di beneficiare delle connessioni tra diversi elementi dell'esperienza umana, attraverso distinzioni che consentono la congiunzione tra concetti normalmente considerati a compartimenti stagni. Analiticamente, lo scopo ultimo del pensiero "complesso", è "di distinguere senza scindere, di associare senza identificare o ridurre" (Morin, 2008, p. 6). Tale approccio pone il manager (in quanto *agente decisore*) nella possibilità di prendere posizione in relazione a quello che sta vivendo, nonché elaborare possibili modi di essere nell'unicità caratteristica di ogni possibile azione pratica. Un comportamento ispirato dal "living forward-understanding backward", rende l'azione manageriale più adatta a cogliere e comprendere la logica della pratica e, quindi, più adeguata alla comprensione della complessità organizzativa stessa. Trasmutare il passato in nuova forma nel futuro: non semplificare, "complessicizzare". Suggerimento da estendersi altresì al linguaggio descrittivo dell'agente stesso, nonché alla sua ricerca verso interrogativi sempre più *complessi.*
In altre parole, *non* semplificare, ma "*complessicizzare*".

BIBLIOGRAFIA

Bettis, R.A., Gambardella, A.,Helfat, C. & Mitchell, W. (2014). Theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 35, 1411–1413.
Elms, H., Brammer, S., Harris, J. D. & Philips, R. A. (2010). New directions in strategic management and business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20, 401–25.
Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11, 611–29.
March, J. G. & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. Cambridge, MA: Blackwell.
Morin, E. (2008). *On Complexity*. Translated by R. Postel. Cresskill, NJ: Hampton Press.
Rorty, R. (1989). *Contingency, Irony, and Solidarity*. Cambridge: Cambridge University.
Simon, H. (1976). *Administrative Behavior*, 3rd edition. New York: The Free Press.
Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24, 1-21.
Tenbrunsel, A. E. & Smith-Crowe, K. (2008). Ethical decision making: where we've been and where we're going. *Academy of Management Annals*, 2, 545–607.
Tsoukas, H. (2016). Don't simplify, complexify: from disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. *Journal of Management Studies*. 54, 132–153.
Von Foerster, H. (2003). *Understanding Understanding*. New York: Springer.

Piattaforme organizzanti, aperte ma non troppo

Paolo SPAGNOLETTI

Le piattaforme digitali offrono alle organizzazioni l'infrastruttura per interagire con complesse reti di utenti e partner nell'offerta di prodotti e servizi. Accordi di collaborazione, interoperabilità tecnica e politiche d'uso diventano importanti strumenti di progettazione organizzativa. L'articolo presenta un modello e delle linee guida per l'avvio di queste innovative forme di organizzazione.

Introduzione

L'affermazione sul mercato di forme organizzative fortemente digitalizzate i cui meccanismi di funzionamento non sono riconducibili alle tradizionali logiche di generazione del valore presenta a imprenditori e manager diversi interrogativi. Cosa caratterizza i modelli di business di questi complessi giganti del web? In che modo l'integrazione verticale e le reti di impresa risultano superate da forme organizzative capaci di innovare e adattarsi continuamente ai bisogni di quantità impensabili di utenti? Cosa possiamo apprendere dalle dinamiche di questi complessi ecosistemi che crescono a dismisura trasformando l'ambiente in cui si muovono?

Per rispondere a queste domande ci è d'aiuto far riferimento al concetto di piattaforma, un insieme stabile di componenti che supporta la variabilità e l'evoluzione di un sistema attraverso interfacce con componenti complementari e accessorie (Spagnoletti, Resca, & Lee, 2015). Sebbene la definizione sia applicabile a diversi sistemi organizzativi, essa si presta particolarmente a descrivere fenomeni in cui tecnologie digitali forniscono l'infrastruttura per lo scambio di dati e informazioni. La capacità organizzante delle piattaforme digitali è da attribuire alle proprietà architetturali del sistema tecnologico e alle regole che governano il comportamento di utenti e altri stakeholder (Ciborra, 1996; Resca, Za, & Spagnoletti, 2013).

Lo sviluppo di piattaforme organizzanti in grado di intercettare i bisogni emergenti di diverse comunità di utenti e di affermarsi in maniera stabile e sostenibile nell'ambiente, rappresenta oggi una strategia percorribile in diversi settori. Manager, imprenditori e startuppers si trovano sempre più spesso a dover decidere che atteggiamento assumere nei confronti di piattaforme emergenti nell'ambiente di riferimento. È il caso ad esempio dei vertici di un Ateneo che decide che atteggiamento assumere nei confronti dei MOOCs[1], di un imprenditore che intende avviare una campagna di crowdfunding, di un commerciante che vuol vendere online, di un governo che intende diffondere un sistema di identità digitali certificate (es. SPID[2]), di una impresa del Fintech che deve decidere se allearsi con una banca o con partner operanti in altri settori (es. telecomunicazioni).
In ciascuno di questi casi, una fase molto critica dello sviluppo della piattaforma è il periodo che intercorre tra l'avvio e il raggiungimento della massa critica di utenti che ne renderà sostenibile il funzionamento (Hanseth & Lyytinen, 2010). Per chi gestisce la piattaforma è importante raggiungere in tempi rapidi un bacino di utenti in grado di innescare effetti di rete e raggiungere un livello di interazioni che garantisca la sopravvivenza della piattaforma stessa. A tal proposito le decisioni più critiche che influenzano il mercato potenziale di una piattaforma organizzante, riguardano l'apertura o la chiusura della stessa nei confronti di eventuali partner, di altri sistemi tecnologici e di utenti.

Sul piano strategico, quando una o più organizzazioni strutturano il proprio business come piattaforme, devono innanzitutto valutare il livello di apertura nei confronti di altri soggetti operanti nello stesso settore e in settori distinti. L'apertura offre il naturale vantaggio di valorizzare le complementarità in termini di risorse, bacini d'utenti, tecnologie e canali distributivi. Le strategie possibili sono quella della *competizione*, in cui una singola organizzazione gestisce la piattaforma, della *co-opetizione* in cui collaborano soggetti operanti nello stesso settore e infine della *collaborazione* in cui l'apertura riguarda organizzazioni operanti in altri settori. Il potenziale mercato dipenderà dalla strategia adottata dalla piattaforma organizzante.
Ulteriori livelli su cui intervenire per aprire o chiudere la piattaforma a soggetti esterni sono quello tecnologico e quello degli utenti. In entrambi i casi è intuitivo pensare che a una maggiore apertura e interoperabilità

corrisponda un mercato potenziale più ampio. Tuttavia questa affermazione non è priva di limiti dovuti agli altri fattori che influenzano il raggiungimento in tempo utile di una massa critica di utenti.

Un modello che consente di mettere a fuoco le complessità di gestione di una piattaforma organizzante è illustrato in figura 1 che mette in risalto la necessità di una governance multi-livello. Se da un lato infatti occorre definire le politiche d'uso di servizi e prodotti offerti dalla piattaforma, dall'altro occorre specificare i rapporti che intercorrono tra fornitori di servizio, componenti tecnologiche e possibili sponsor della piattaforma. Decisioni di questo tipo riguardano l'apertura o la chiusura di una piattaforma a diversi livelli e incidono significativamente sulle traiettorie di sviluppo della stessa.

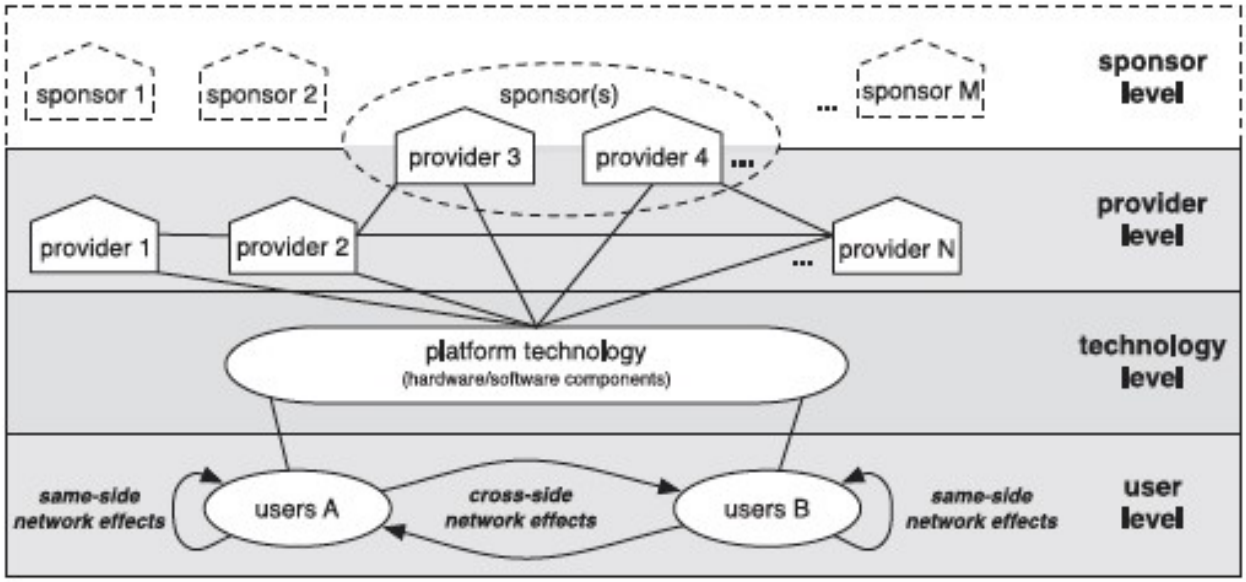


Fig. 1 – Livelli delle piattaforme multi-utente. Adattamento di (Ondrus, Gannamaneni, & Lyytinen, 2015) da (Eisenmann, Parker, & Van Alystyne, 2009)

Questi temi sono trattati da Jan Ondrus (ESSEC Business School, FR), Avinash Gannamaneni (Sloan School of Management, US) e Kalle Lyytinen (Case Western Reserve University, US) nell'articolo "The impact of openness on the market potential of multi-sided platforms: a case study of mobile payment platforms", pubblicato sul Journal of Information Technology. La rivista ha un Impact Factor tra i più alti delle riviste di management[3] ed è inclusa nel cosiddetto Senior Scholar's Basket of Journals[4] dell'Association for Information Systems che comprende le otto riviste scientifiche più influenti nel campo dei sistemi informativi. L'articolo offre interessanti spunti per imprenditori e manager che intendono sfruttare le dinamiche virtuose tipiche delle piattaforme digitali.

Lo studio empirico

Gli autori presentano i risultati di uno studio di caso multiplo in cui esaminano la validità empirica delle considerazioni fatte finora. Il contesto scelto è quello di cinque popolari piattaforme mobili di pagamento di cui si confrontano scelte strategiche, architetturali e di governance che hanno preceduto e immediatamente seguito il lancio, per metterle in relazione con i risultati conseguiti sul mercato.

I sistemi di pagamento mobile si prestano ad essere considerati esempi di piattaforme organizzanti il cui successo è determinato dalla capacità di coinvolgere in tempo utile una massa critica di consumatori e commercianti. Inoltre per il loro funzionamento è necessaria la presenza di un soggetto, la piattaforma organizzante appunto, che realizzi i meccanismi di coordinamento associando un singolo brand alle transazioni eseguite. Generalmente questi

complessi sistemi organizzativi coinvolgono attori operanti in settori diversi quali telecomunicazioni e servizi finanziari e rappresentano un contesto ideale per esplorare il fenomeno.

I casi esaminati nell'articolo riguardano piattaforme per il pagamento su terminali POS presso gli esercizi di vendita. Per diversi anni i gestori di sistemi di pagamento hanno cercato di competere installando i propri terminali presso i rivenditori e puntando ad attirare un sufficiente numero di utenti dal bacino dei commercianti. La principale difficoltà nella diffusione di questi nuovi servizi di pagamento, riguardavano la mancanza di interoperabilità tra i sistemi digitali in uso presso i rivenditori e i dispositivi mobili utilizzati dai clienti. Sono diversi i casi di fallimento a cui si è assistito come ad esempio le soluzioni a infrarossi introdotte in Korea del Sud, Giappone, Danimarca e Svezia. Un'inversione di tendenza si è osservata grazie al nuovo standard NFC (Near Field Communication) che risulta compatibile con le infrastrutture di pagamento sviluppate da banche e altri intermediari finanziari e che ha di fatto comportato un drastico aumento del numero di dispositivi compatibili presenti sul mercato sia lato consumatori che commercianti.

Scelte di apertura nei sistemi di pagamento

I casi analizzati illustrano le mosse strategiche di operatori di telefonia mobile, istituti finanziari e startup che hanno formato alleanze, standard tecnologici e coinvolto utenti, determinando la nascita, la diffusione e il fallimento di diversi sistemi mobili di pagamento. L'ecosistema delle piattaforme di pagamento è in continua evoluzione e sono molte le iniziative introdotte nell'ultimo decennio in diversi paesi. In questa sezione ne presentiamo alcune al fine di evidenziare le mosse strategiche intraprese in questo complesso e innovativo settore.

Negli Stati Uniti la piattaforma Softcard fornisce un esempio di co-opetizione tra operatori di telefonia mobile. Soggetti come AT&T, Verizon Wireless e T-Mobile hanno aderito alla piattaforma consentendo ai loro clienti di effettuare pagamenti di prossimità fatturati nella bolletta telefonica. Sebbene in termini di potenziale mercato una simile alleanza abbia superato l'80% dell'intero mercato, gli scarsi risultati raggiunti in termini di effettivo utilizzo del servizio sono da attribuire alla mancata interoperabilità con le infrastrutture di pagamento esistenti e ai requisiti tecnici previsti sulle SIM e sui dispositivi mobili compatibili (limitata a pochi modelli di dispostivi Android). Le recenti mosse strategiche intraprese a livello di piattaforma hanno previsto una maggiore apertura a livello utenti introducendo la compatibilità con i dispositivi iOS e con i POS compatibili con la tecnologia NFC.

In Canada la piattaforma gestita dall'operatore di telefonia mobile Rogers e dalla banca CIBC fornisce un esempio di collaborazione. Grazie all'iniziativa i clienti di Rogers in possesso di carte di credito rilasciate da CIBC possono usare la piattaforma di pagamento se in possesso di dispositivi compatibili. In questo caso il mercato potenziale è dato dall'intersezione dei mercati dei due operatori e non può dunque eccedere il valore più basso tra i due (18% nel migliore dei casi). L'iniziativa ha mostrato un lento tasso di adozione fino a spingere Rogers ad accreditarsi come banca, passando da una forma di collaborazione alla competizione e raddoppiando dunque il potenziale di mercato che è ora pari al 34%.

Il terzo caso vede coinvolti i tre principali operatori di telefonia mobile Coreani che, nel tentativo di competere mediante il lancio di piattaforme di pagamento proprietarie basate su tecnologie a infrarossi, hanno riscontrato notevoli difficoltà dovute alla mancata diffusione di terminali comuni tra i commercianti e in alcuni casi (es. dispositivo Moneta della Samsung) anche degli utenti. Nel 2006 l'introduzione dello standard NFC ha modificato lo scenario e due piattaforme lanciate da Visa e Mastercard hanno consentito ai commercianti di aderire mediante il solo aggiornamento del firmware dei loro POS. Nonostante ciascun operatore di telefonia abbia raggiunto in questo modo un mercato potenziale pari al 100%, nessuna delle iniziative è riuscita ad affermarsi stabilmente.

In Giappone si registra invece un caso di successo avviato dalla Sony che in collaborazione con l'operatore di telefonia NTT DoCoMo creano un mobile wallet e promuovono la soluzione presso i commercianti. Inizialmente si trattava di una piattaforma chiusa ai tre livelli e il cui mercato potenziale coincideva con quello della NTT DoCoMo (50%). Nel 2005 la piattaforma è stata aperta e chiunque poteva creare la propria piattaforma di pagamento utilizzando questa tecnologia. Così hanno fatto gli altri due operatori di telefonia mobile con il risultato di avere tre

piattaforme interoperabili grazie alla tecnologia Mobile Felica. In questo caso il mercato potenziale corrisponde al 100% del mercato Giapponese e la piattaforma ha attratto anche altri soggetti operanti in altri settori (es. trasporti, online stores, fast food, etc.).

Google ha lanciato nel 2011 il suo Wallet ponendo diverse limitazioni al mercato potenziale per via delle restrizioni sui dispositivi supportati. La piattaforma era infatti compatibile con un singolo modello di smartphone e con SIM gestite da un singolo operatore. Il numero di potenziali utenti del Google Wallet al momento del lancio era piuttosto basso e per contrastare questi effetti negativi, la piattaforma è stata aperta a tutti i commercianti che usavano sistemi Visa e Mastercard. Inoltre lato consumatori attraverso le nuove versioni di Android la piattaforma è diventata compatibile con un maggior numero di dispositivi pur rimanendo limitata in termini di accordi con altri operatori di telefonia.

Percorsi di apertura multi-livello

I casi mostrano gli effetti positivi o negativi sul mercato potenziale delle scelte di apertura riguardanti i livelli strategico, tecnologico e utente delle piattaforme organizzanti. Per garantire il raggiungimento di un adeguato potenziale di mercato, condizione necessaria ma non sufficiente per il successo della piattaforma, il modello proposto suggerisce di valutare le possibili ricadute delle scelte relative alle possibili alleanze, all'interoperabilità della piattaforma e alla base di utenti. La massimizzazione del mercato potenziale va infatti bilanciata con gli effetti negativi derivanti da scelte di apertura che si presentano a ciascun livello e che variano anche in base al contesto.

Riguardo le alleanze, le strategie possibili consistono nella competizione, quando la piattaforma è gestita da un singolo soggetto, nella co-opetizione, quando vi partecipano più soggetti che operano nello stesso settore, ovvero nella collaborazione, quando i soggetti coinvolti operano in settori diversi. In quest'ultimo caso, aprire la piattaforma comporta una limitazione del mercato potenziale che può attestarsi nella migliore delle ipotesi sulla quota di mercato più bassa tra quelle dei partner coinvolti. Altri elementi che rendono poco conveniente l'apertura della piattaforma ad altri fornitori sono da individuare nella perdita di controllo sulla piattaforma, nei costi di coordinamento tra partner e nelle problematiche di antitrust.

A livello di infrastruttura tecnologica, a una maggiore apertura corrisponde un aumento del mercato potenziale per via della possibilità di altri soggetti di utilizzare la piattaforma come utenti o intermediari. Inoltre la piattaforma evolve più rapidamente grazie ai nuovi sviluppi provenienti anche da terze parti. Tuttavia anche in questo caso gli effetti dell'apertura non sono solo positivi e vanno prese in considerazioni la perdita di vantaggio competitivo per chi gestisce la piattaforma, la difficoltà nel differenziare l'offerta di prodotti e servizi e la possibile riduzione dei profitti.

Infine aprire una piattaforma a livello degli utenti consente sempre la crescita del mercato potenziale e aumenta le opportunità di innovazione e di generazione di valore in forma collaborativa. Allo stesso tempo però si riducono per gli utenti i costi del passaggio da una piattaforma a un'altra con effetti negativi sulla fidelizzazione dei clienti.

Il grafo rappresentato in figura 2, mostra i possibili passaggi da configurazioni di massima chiusura (CCC) a configurazioni in cui uno o più livelli si aprono, aumentando il mercato potenziale della piattaforma. In questa visione semplificata delle strategie di apertura, in cui si prevede la sola possibilità di aprire (O) ovvero chiudere (C) la piattaforma a ciascuno dei tre livelli, le configurazioni che massimizzano il mercato potenziale sono quelle che prevedono apertura a livello utente (forme tratteggiate in figura). Tuttavia, come già detto, le scelte di progettazione devono tener conto dei possibili trade-off. In altri termini per bilanciare possibili effetti negativi sarà opportuno per la piattaforma organizzante rinunciare a quote di potenziale mercato.

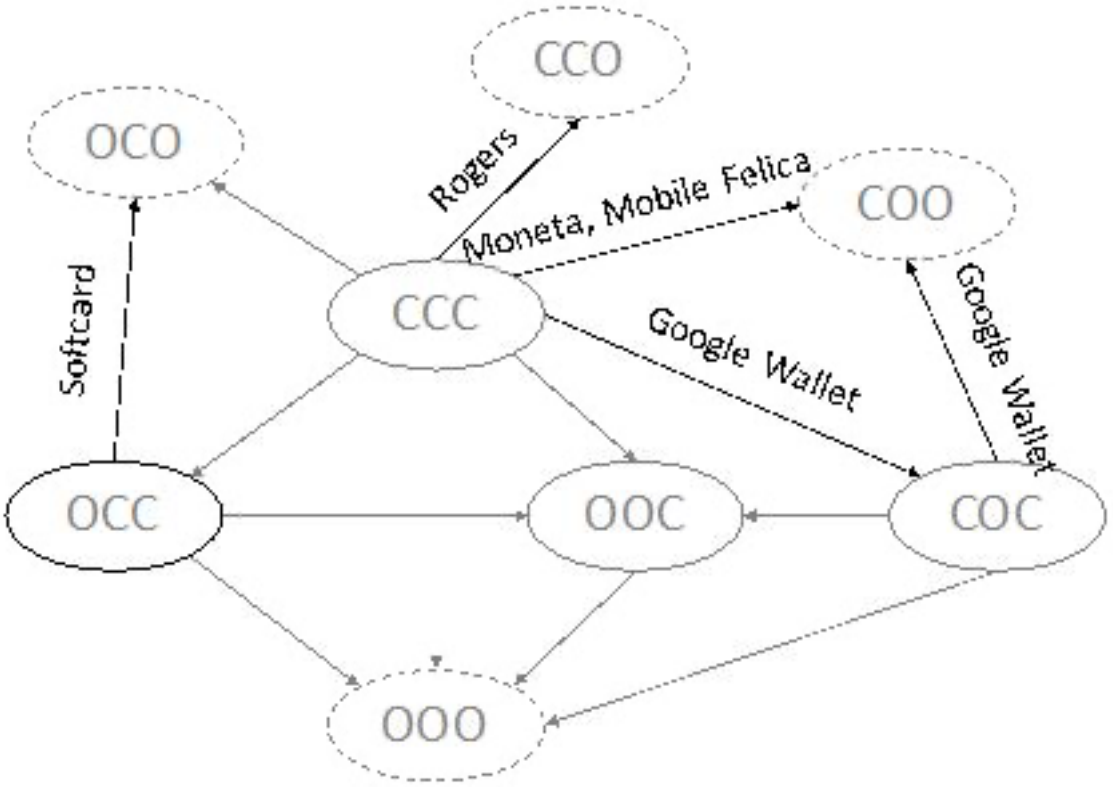


Fig. 2 – Percorsi strategici di apertura. Le etichette in figura posizionano i casi sui relativi percorsi di apertura. Adattato da (Ondrus et al., 2015).

Il grafo rappresenta un utile strumento per guidare interventi organizzativi nella delicata fase di avvio di una piattaforma. Non solo infatti è importante massimizzare il mercato potenziale per raggiungere la massa critica di utenti, ma è anche fondamentale che la massa critica sia raggiunta in tempo utile a garantire la sostenibilità delle transazioni supportate dalla piattaforma. Bisogna cioè evitare che gli utenti che vi hanno aderito, non riscontrando vantaggi nell'utilizzo della stessa, la abbandonino vanificando gli sforzi iniziali.

Come mostrano i casi presentati nella parte empirica del lavoro, le decisioni di apertura a livello strategico, tecnologico e di utenza possono essere riviste alla luce delle novità emergenti nell'ambiente competitivo e tecnologico, nonché dei comportamenti dei consumatori. Imprenditori e manager interessati allo sviluppo di piattaforme organizzanti devono dunque essere pronti a rivedere partnership, architetture tecnologiche e politiche d'uso in maniera dinamica, interpretando criticamente le complesse dinamiche di questi mercati.

Conclusioni

In conclusione, la ricerca condotta da Ondrus, Gannamaneni e Lyytinen (2015) pone l'accento sull'importanza di raggiungere una massa critica di utenti nei mercati a piattaforma. Condizione necessaria ma non sufficiente per innescare dinamiche di scambio sostenibili nel tempo, è la presenza di un potenziale mercato sufficientemente ampio. Il raggiungimento in tempo utile di questa soglia è legato alle strategie di apertura perseguite nelle prime fasi di vita di una piattaforma, che trovano applicazione negli accordi di collaborazione, nell'adesione a standard tecnologici e nelle politiche d'accesso a prodotti e servizi online.

Le strategie di apertura hanno effetti dinamici sul potenziale mercato e le decisioni riguardanti alleanze, interoperabilità e politiche d'uso determinano traiettorie di sviluppo uniche che possono portare al fallimento stesso delle piattaforme organizzanti. Il modello proposto mette in evidenza l'importanza delle tattiche di apertura ai diversi livelli finalizzate a garantire il raggiungimento in tempo utile di una massa critica di utenti. La dimensione temporale diventa dunque centrale nella gestione di forme organizzative che fanno leva sulle complesse dinamiche degli ecosistemi digitali.

Di seguito alcuni suggerimenti che scaturiscono dalla ricerca di Ondrus et al. (2015) e che auspichiamo possano aiutare imprenditori e manager a fronteggiare la delicata fase di progettazione che precede l'avvio di un business a piattaforma:

- Valutare attentamente le ricadute sul potenziale di mercato di scelte strategiche, tecnologiche e di accesso riguardanti la piattaforma
- Essere pronti a rivedere le scelte fatte anche alla luce delle mosse di competitor e potenziali partner, degli standard tecnologici emergenti e dei comportamenti degli utenti
- Agire rapidamente per raggiungere in tempo utile la massa critica di utenti necessaria a garantire la sostenibilità delle transazioni supportate dalla piattaforma.

Riferimenti

Ciborra, C. (1996). The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises. *Organization Science*, *7*(2), 103–118.
Eisenmann, T. R., Parker, G., & Van Alystyne, M. (2009). Opening Platforms: How, when and why? In *Platforms, Markets and Innovation* (pp. 131–162). Cheltenham, UK and Northampton,MA: Edward Elgar Publishing Ltd.
Hanseth, O., & Lyytinen, K. (2010). Design theory for dynamic complexity in information infrastructures: the case of building internet. *Journal of Information Technology*, *25*(1), 1–19.
Ondrus, J., Gannamaneni, A., & Lyytinen, K. (2015). The impact of openness on the market potential of multi-sided platforms: a case study of mobile payment platforms. *Journal of Information Technology*, *30*, 260–275.
Resca, A., Za, S., & Spagnoletti, P. (2013). Digital platforms as sources for organizational and strategic transformation: a case study of the Midblue project. *Journal of Theoretical and Applied E-Commerce Research*, *8*(2), 71–84.
Spagnoletti, P., Resca, A., & Lee, G. (2015). A Design Theory for Digital Platforms Supporting Online Communities: A Multiple Case Study. *Journal of Information Technology*, *30*, 364–380. http://doi.org/10.1057/jit.2014.37

[1] Massive Open Online Courses
[2] Sistema Pubblico d'Identità Digitale, www.spid.gov.it
[3] IF 2015: 4.775
[4] https://aisnet.org/general/custom.asp?page=SeniorScholarBasket

PUNTI DI VISTA

Managing and organizing on the field

Federico BUTERA

Rigore e rilevanza : una riflessione e una testimonianza sulla ricerca intervento

Rigore e rilevanza: il tema è cruciale nello sviluppo della ricerca organizzativa. Due criteri non in contrapposizione ma componenti di una danza che arricchisce lo sviluppo della ricerca scientifica e la soluzione di problemi acuti della società.

Più che dilungarmi in una disanima teorica che pure sarebbe utile, voglio contribuire con una testimonianza personale, ossia il lungo viaggio scientifico e professionale condotto attraverso il Centro di Ricerche e Studi dell'Organizzazione della Olivetti (SRSO) e dell'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi (IRSO), che dal 1970 in Italia hanno contribuito in modo innovativo sia alle teorie e alla didattica organizzativa sia alla progettazione di alcune aziende, amministrazioni, professioni. Il metodo adottato in quegli anni è stato prevalentemente quello della Ricerca Intervento

Varie modalità di impegno degli studiosi sui processi decisionali e progettuali

Vi sono diverse modalità con cui gli studiosi dell'organizzazione e del lavoro possono influire sui processi decisionali e progettuali:

1. fare ricerca su temi rilevanti (per esempio il lavoro di William Foot White con *Street Corner Society* nella bonifica sociale delle periferie americane; il lavoro di Oliver Williamson con *Market and Hierarchies* nello sviluppo delle reti di impresa e dell'impresa reteper fare solo qualche esempio fra un innumerevole serie di casi)
2. fare ricerca scientifica di alto profilo su commessa dei policy makers, quando essi sollevano problemi e si pongono obiettivi rilevanti
3. fare formazione manageriale e imprenditoriale introducendo contenuti innovativi
4. fare alto advising
5. fare ricerca-intervento

L'action research , la ricerca intervento

Esaminiamo questa ultima modalità per far "danzare insieme rigore e rilevanza".

Il termine action research fu coniato da Kurt Lewin (1947) e implicava

- Field theory: costrutto di campo; interazione fra conoscenza e azione nel contesto di una situazione reale
- Epistemologia galileiana applicata alle scienze sociali: la legge tratta dall'analisi e dalla interpretazione del fenomeno concreto; la possibilità di scoprire una legge anche nel single case
- Orientamento heisemberghiano all'intervento nella realtà: studiare i contesti sociali e insieme cambiarli , studiando gli effetti del cambiamento
- Valorizzazione dell'attore sociale: le persone sporgono oltre l'organizzazione e in qualche misura la modellano

- La principale implicazione dell'*action research* la è gestione della dinamica di gruppo e la partecipazione.

Kurt Lewin si occupò di cambiamento sociale ma non propose un metodo di ricerca e intervento sull'organizzazione. Chein, Cook e Harding (1948) classificano diversi tipi di *action research* a seconda dell'influenza del ricercatore sull'azione del committente della ricerca. La ricerca-intervento (*action research*, *recherche action*) come metodologia di analisi e intervento sulle organizzazioni venne inaugurata dal Tavistock Institute di Londra. [1]
La mia definizione di ricerca-intervento è la seguente:

Uno studio sistematico di una singola organizzazione (reparto, stabilimento, impresa, rete organizzativa)

- *che parte da una diagnosi relativa a problemi acuti del cliente e da una ipotesi conoscitiva che ha cittadinanza nella comunità scientifica*
- *orientato verso il cambiamento concreto del modello organizzativo o di sue rilevanti proprietà*
- *azione esso stesso, in quanto implicante larga parte di formazione e sperimentazione*
- *visibile alla direzione e alle rappresentanze dei lavoratori, alla comunità scientifica e al pubblico*
- *che produce come output un prodotto scientifico, un cambiamento, un apprendimento*.

Una testimonianza personale

In Italia la ricerca intervento si sviluppò dal 1970 a partire da due eventi.

1. la nascita della sociologia dell'organizzazione e della ricerca intervento in Olivetti al Servizio di Ricerche Sociologiche e Studi sull'Organizzazione (SRSO), fondato e diretto prima da Luciano Gallino e poi diretto da me.
2. La nascita e lo sviluppo dell'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi (prima RSO poi Irso), che condusse attività di ricerca, didattica, progettazione delle organizzazioni organizzativa, consulenza

La nascita del Centro di Ricerche Sociologiche e Studi sull'Organizzazione in Olivetti : due versioni di rigore e rilevanza, Gallino ed io[2]

Luciano Gallino entra a far parte dell'Ufficio Studi Relazioni Sociali, una struttura a quel tempo assolutamente inconsueta all'interno di una azienda singolare, e poi ne eredita la direzione da Alessandro Pizzorno, ridenominandolo presto Centro (Servizio) di Ricerche Sociologiche e Studi sull'Organizzazione (SRSO) . Nel 1960 Gallino pubblica il volume *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti* (1946-1959), Milano, Giuffrè., considerato l'atto di nascita della sociologia dell'organizzazione in Italia
Il tema riguarda un *case* straordinario che cosa aveva consentito la rapidissima crescita di un'azienda speciale che da media, se non piccola, era diventata in pochi anni una delle più grandi aziende italiane, passando in quindici anni da 5.000 dipendenti a 32.000. Quali erano stati i fattori che avevano reso possibile ciò? Certamente le condizioni esterne favorevoli di mercato e la genialità dell'imprenditore dovevano essere stati rilevanti. Ma le condizioni interne dell'impresa, anzi dell'azienda come amava ribadire spesso, dovevano essere state fondamentali: questo fu l'oggetto della sua ricerca, una investigazione sulla "biologia" dell'azienda . E questa è la sua eredità più importante coem scienziato dell'organizzazione.
Egli studiò e svelò a) le condizioni strutturali in cui si era sviluppata l'azienda , ossia l'eccellenza della ricerca e sviluppo, le straordinarie capacità produttive, il disporre di sistemi informativi all'avanguardia, la forza della rete commerciale, il brand, il design e altro: tutte aree in cui la Olivetti aveva maturato competenze straordinarie; b) le condizioni di funzionamento, ossia il modo con cui erano state integrate le diverse funzioni della struttura gerarchico-funzionale dell'azienda in una fase di intensa crescita e di relativa incertezza; c) le condizioni di

competenze, ossia la singolare attenzione a reclutare le persone migliori, ad accettarne la ridondanza, a gestirle con cura e a motivarle.

In tal modo Gallino affrontava un tema di rilevanza generale: come fa a funzionare e a crescere una organizzazione complessa ad altissimo tasso di mutamento dell'ambiente economico, commerciale, sociale esterno? Il punto dirimente della sociologia dell'organizzazione e delle scienze dell'organizzazione, prima e dopo Gallino, è che l'organizzazione complessa non è una derivata dei fattori economici, di mercato, di disponibilità di risorse strumentali e umane del Paese ma ha una sua meccanica, anzi meglio una sua biologia interna. Gallino scrive: «Non è possibile spiegare in modo adeguato il comportamento di una grande impresa, ed in specie, nel caso che ci concerne, il suo dinamismo espansivo, ove ci si limiti ad esaminare le mutevoli condizioni del suo ambiente economico». Per usare una metafora l'organizzazione è come l'uovo che si schiude con un pulcino sia in virtù della sua biologia sia per essere stato fecondato e non solo per il pur necessario calore esterno.

Il secondo elemento del contributo di Gallino è l'analisi empirica e qualitativa di un caso, come quello del suo studio sull'Olivetti, che fa delle scienze dell'organizzazione una scienza empirica come la clinica medica lo è nel campo della medicina.

Il terzo elemento è la progettualità: la proposta dell'"azienda processiva", modello derivato dall'analisi empirica, viene proposto come un modello progettuale . Ma su questo terzo punto Gallino si ferma: il progetto non deriva dall'analisi razionale, ma l'analisi innesca un processo di decisione e progettazione che ha natura diversa (non solo razionale) e il ricercatore deve coinvolgersi necessariamente nell'intervento. E questo non era nel temperamento e nell'approccio di Luciano Gallino.

Gallino nel 1969 si dimise. A me chiesero di prendere il suo posto, dicendomi che erano in corso grandi cambiamenti organizzativi e che il SRSO sarebbe stato molto utile. Malgrado che ovviamente la mia competenza scientifica non fosse minimamente paragonabile alla sua, temerariamente accettai. Avrei tentato di fare del mio meglio.

Stava avvenendo infatti un terremoto. La Olivetti, allora azienda di 40.000 dipendenti, a causa della concorrenza delle macchine digitali giapponesi, vedeva sfidare la sua tecnologia di base di prodotto e di produzione, dai pezzi di ferro ai chip. L'Olivetti sopravvisse e l'Olimpia (il suo competitor più grande) chiuse. Come fu possibile? Dopo una prima fase di panico, scoprimmo che era possibile sviluppare un modo di produzione efficace e flessibile smontando le lunghe catene di montaggio e costituendo le isole di produzione. Erano in corso alcuni innovativi esperimenti localizzati di job enrichment e di work group: li studiammo, insieme con i manager e tecnici della produzione li sperimentammo e proponemmo di farne il nuovo modello di produzione.

Iniziò il percorso che io dopo chiamerò di change management strutturale. Dopo un viaggio in America pubblicai *I frantumi ricomposti: ideologia e struttura nel declino del taylorismo in America* (Marsilio) e un articolo su *Studi Organizzativi* sulle isole di produzione che sarà tradotto in sette lingue. Iniziava così la "danza" fra da una parte a) la ricerca empirica sulle trasformazioni organizzative in USA e Europa, le capacità evolutive dell'organizzazione e delle professionalità in Olivetti e le condizioni strutturali tecnologiche e di mercato del settore delle macchine per ufficio e dall'altra b) il processo di strategia, progettazione, implementazione, formazione in una arena altamente conflittuale.
L'Amministratore Delegato della Olivetti Ammiraglio Beltrami all'inizio fu titubante nell'abbandonare le lunghe linee di montaggio ma venne convinto dalla accresciuta flessibilità produttiva e dalla responsabilizzazione delle persone, dopo un drammatico confronto di vertice in via Clerici a Milano in cui il Direttore di Produzione ing Gribaudo, il capo degli Studi Economici Franco Momigliano ed io, avemmo la meglio sui difensori delle catene di montaggio e di tempi e metodiBeltrami mi chiamava il "papà delle Isole di produzione": ma io avevo usato un metodo che non gli piaceva, ossia quello di accompagnare i dirigenti, i tecnici, gli operai che sapevano le cose a riprogettare essi stessi l'organizzazione. Questo metodo a un militare avvezzo a dare ordini non piaceva. Quando mi chiese perentoriamente di trasformare il glorioso servizio fondato da Gallino nel suo ufficio organizzazione -ossia

preparare per lui ordini di servizio- io me ne andai, buttando nella più grande costernazione mio padre, che tuttavia, essendo una grande persona, ebbe rispetto e fiducia e non contrastò questa mia scelta folle.

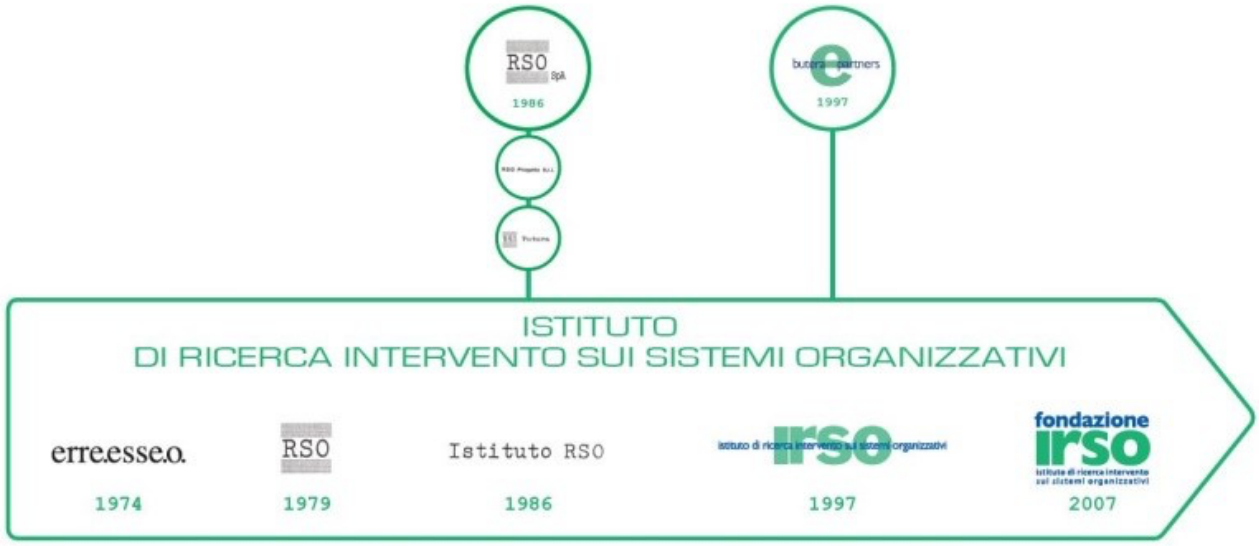
Ma c'era una logica in quella follia. Mi sembrava in realtà di avere una idea forte applicabile a tutta l'industria che in quel momento non riusciva ad innovarsi ed era afflitta da una conflittualità permanente: ossia una nuova organizzazione del lavoro manifatturiero flessibile e basata sulla professionalità individuale e di gruppo, sviluppata con la partecipazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze. Questo piaceva all'IRI e alla CISL ma non alla Fiat, alla Confindustria, alla CGIL: pensavo tuttavia che buoni progetti avrebbero convinto tutti come era avvenuto in Germania e Scandinavia, in cui Mittbestimmung e Industrial Democracy si erano sviluppati a partire da progetti esemplari che avevano convinto i più scettici.

Pensavo che avremmo dovuto fondare una cosa come il Tavistock Institute di Londra a cui partecipavano Emery, Trist, e Davis (il mio maestro dell'Università di California) che avevano voluto associarmi al Board dell'International Council for Quality of Working Life. Ma come fare: io non avevo una lira e non volevo chiedere soldi a nessuno. Ci arrivò un contratto delle acciaierie di Terni.

Solo il giorno dopo l'arrivo di questo contratto io, Adriano De Maio e altri due corremmo dal notaio e fondammo l'Istituto di Ricerca intervento sui Sistemi Organizzativi a cui presto demmo un logo: erre.esse.o., tutto per esteso. [3]

La nascita e lo sviluppo dell'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi

Sul progetto di Terni lavorammo due anni facendo anche i turni di notte. La Terni riorganizzò poi i propri gruppi di lavoro, noi pubblicammo con Einaudi il libro *Lavoro umano e prodotto tecnico* in cui scoprimmo quello che chiamammo l'"organizzazione reale": quello che si celava dietro lo squinternato concetto di organizzazione informale, ossia gli "strati organizzativi" di regolazione fatti di cultura, norme sociali, pratiche sociali, forme di cooperazione, modalità di condividere conoscenza, comunità e altro.
Alla Dalmine, alla Montedison, alla Ansaldo Ingegneria, alla Honeywell Information System e altre avviammo ricerche-intervento con taglio socio-tecnico. Molte sono nei working paper dell'Irso, alcune poi pubblicate , per es quella di Dalmine [4].
Mai pubblicato come caso ma importante per le tematiche sui sistemi professionali, oggetto di un gran numero di ricerche intervento da allora, fu il progetto condotto ai laboratori di R&S di Pregnana della Honeywell Information System, l'ex centro di Ricerca e Sviluppo della Olivetti dove si era sviluppato il primo calcolatore italiano. Eravamo stati chiamati per trovare una organizzazione migliore. L'ing. Cesa Bianchi, capo del centro, mi disse: qui la gente è geniale ma fa come vuole, comandano i vecchi marpioni; abbiamo fatto quattro organigrammi diversi e non è migliorato niente, aiutateci a trovare la migliore struttura organizzativa. Dopo una ricerca veloce gli dicemmo: lasciate perdere gli organigrammi, sono tutti equivalenti. La verità è che non siete capaci di identificare e governare la vostra organizzazione reale, che è **una expert dependent organization**: non siete capaci neanche di rappresentare e gestire il vostro **sistema professionale**, quel sistema che al tempo stesso è sistema di erogazione di servizi, sistema di gestione delle RU, sistema di identità delle persone. La ricerca si trasformò così in intervento: un progetto durato tre anni
Nella tavola seguente si vede la evoluzione dell'Istituto dal 1975 ad oggi, un soggetto che ha mantenuto la stessa partita iva e soprattutto la stessa identità.



Fondammo una nostra collana presso Franco Angeli dove pubblicammo i nostri lavori. Iniziò anche una attività di formazione manageriale . Parlavamo di ricerca-formazione: portavamo in aula i risultati delle nostre ricerche e le testimonianze dei manager che stavano realizzando cambiamenti organizzativi; puntavamo a proporre nuove idee e paradigmi che si stavano diffondendo dalle nostre e dalle altrui ricerche; imparavamo da chi veniva in aula e con cui abbiamo continuato a scambiare idee e conoscenze. , proponedo una vista diversa delle organizzazioni: **i processi invece delle gerarchie, i ruoli invece delle mansioni, la leadership invece della gerarchia, i paradigmi organizzativi da orologi a organismi.**
Dopo aver fondato il MIP al Politecnico, nel 1984 Adriano De Maio fondò la sua Main, che divenne presto una importante società di consulenza strategica e organizzativa italiana.

L'Istituto nel 1986 si divide in due: l'Istituto RSO ispirato al Tavistock e titolare del marchio che fa ricerca e alta formazione e diverse RSO srl, autorizzate ad usare lo stesso marchio (Progetto, Futura, Sviluppo etc) che confluiranno presto nella RSO spa, una società di consulenza e formazione, ispirata alla GEA e all'IFAP.

La RSO spa fa progetti con un grandissimo numero di imprese e pubbliche amministrazioni, da Mondadori a Boheringer Ingelheim, da Univac a Cassina, da Akzo a Merloni, e cresce fino a raggiungere circa 50 professionisti, provenienti dalle migliori aziende italiane da Pirelli a 3M. In tutti questi progetti, anche quando non si trattò di ricerca-intervento, veniva adottata un approccio clinico: studiare il problema e la situazione, proporre e sviluppare cambiamenti insieme alle persone.

All'Istituto RSO si erano frattanto uniti studiosi di diverse discipline, adottando **l'interdisciplinarietà come epistemologia e come metodo di intervento**: Sebastiano Bagnara, psicologo cognitivo; Giorgio De Michelis, informatico; Giulio Sapelli, storico d'impresa; Federico Maria Butera, progettista di ambienti abitati; Sergio Capranico, psicologo dell'organizzazione; Dario Barassi, economista; Paolo Perulli, sociologo dello sviluppo locale; Gianfranco Dioguardi, docente di organizzazione aziendale e imprenditore; Emanuele Invernizzi, studioso di comunicazione organizzativa; Angelo Pichierri, sociologo industriale e più tardi Massimo Saita, economista aziendale e altri.
Nel 1988 l'Istituto organizza a Camogli un pionieristico workshop internazionale sull'impresa rete (che, come disse il prof Chuck Sabel, si presentava allora come la "famosa fumosa impresa rete"), a cui parteciparono, oltre a noi, importanti studiosi come Oliver Williamson, Howard Aldrich, Ken-Ichi Imai, Giacomo Beccattini, Claudio De Mattè, Sergio Vaccà, Sebastiano Brusco, Giovanni Dosi, Arnaldo Bagnasco e imprese come Fiat, Benetton, Enea, Lega Coop, Impresa Dioguardi. Inizia in Italia la ricerca e la pratica delle **reti di impresa**. Dopo poco pubblicai il libro-manifesto che sarà ristampato in oltre venti edizioni, *Il castello e la rete* ***[5]***che avvia la ricerca e la pratica delle reti di imprese.
Nel 1988 negli spazi della Scuola di San Rocco di Venezia, duecento persone da tutto il mondo abbacinate dai dipinti del Tintoretto che incombevano su di noi, parteciparono al Convegno ***Joint Design of Technogy,***

Organization and People Growth (la progettazione congiunta di tecnologia, organizzazione e sviluppo delle persone): erano con tutti noi, Louis Davis, Enid Mumford, Michael Scott Morton, Niel Biorn Andersen, Michael Shuman, Thomas Sheridan, Thomas Martin, Antonio Ruberti, Umberto Colombo, Bruno Pavesi, Giancarlo Lombardi, Bruno Trentin, Luciano Gallino, Cristiano Antonelli, Domenico De Masi e molti altri.
L'Istituto e i suoi partner professori universitari nei suoi 40 anni hanno dato impulso alla nascita di cattedre universitarie e corsi di laurea, a centri di ricerca. Fino al 1988 tra le principali il MIP fondato da Adriano de Maio; Technopolis-Novus Ortus a Bari diretto da Gianfranco Dioguardi; la mia Cattedra di Sociologia dell'Organizzazione alla Sapienza; il Corso di Laurea in Comunicazione a Siena di Sebastiano Bagnara. Successivamente il Disco-Dipartimento di informatica della Bicocca- diretto da Giorgio De Michelis; e più tardi il Master in Sviluppo locale dell'Università del Piemonte Orientale fondata da Paolo Perulli; il mio Corso di Laurea in Scienza dell'Organizzazione dell'Università di Milano Bicocca e altro.

Nel 1988 avevo lasciato la guida della RSO spa a un ex compagno di scuola . L'azienda nel 1990 andava male e facemmo entrare soci di capitali. Ciò si rivelò un disastro. Nel 1997 Butera e altri uscirono dalla RSO spa, che poi chiuderà nel 2012.

L'Istituto per distinguersi dalla RSO spa dal 1997 abbandona il suo marchio storico e assume la denominazione di **Irso – Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi**. Attiva progetti di ricerca internazionali come Klee and Co, Milk ed altri; inaugura il Customer Management Forum, un forum multi cliente sul Customer Care. Organizza workshop come quello al Centro Telecom San Salvador Venezia sui knowledge worker, a cui partecipano fra l'altro studiosi Michel Crozier, Stephen Barley di Berkeley, Nitin Nohria.
Contemporaneamente era nata la società di consulenza Butera e Partners (BeP), che già nel 2000 impegnerà altri 50 professionisti, sviluppando in modo inestricabile con l'Irso progetti che innovavano profondamente i paradigmi organizzativi e professionali delle organizzazioni clienti, anch'esse molto numerose. Alcuni progetti di Irso-BeP (un logo simbiotico con cui comunicavamo il modo ricorsivo con cui gestivamo la ricerca e l'attività professionale, la ricerca e l'intervento organiozzativo) furono: l'unificazione degli Uffici delle Entrate in cui organizzazione, tecnologia, layout ruoli professionali furono radicalmente riprogettati con l'idea guida di **fornire servizi e non eseguire solo procedure**; la formazione associata alla **gestione del cambiamento** dell'INPS in cui vennero impegnati tutti i dirigenti e funzionari dell'Istituto; il sistema di **Customer Care della Vodafone** con un rivoluzionario progetto "Nuovi Orizzonti" che consentì ad una piccola azienda come la Omnitel di surclassare nella qualità dei servizi il gigante TIM e diventare presto un colosso internazionale; il ridisegno del sistema dei **quadri intermedi** della Fiat, ossia i capi della marcia dei 40.000 che si stavano trasformando in knowledge worker; il **sistema professionale** della Finsiel trasformando tecnici softwaristi in consulenti professionisti e molti altro. Solo due esempi per tutti.
Ma la Butera e Partners inopinatamente alla vigilia di Natale del 2002 subì uno spinoff ostile ad opera dal mio migliore allievo che avevo nominato Amministratore Delegato della Società: fu un grave colpo economico e affettivo. L'Istituto Irso rimane indenne da questa vicenda ma non la Butera e Partners. Dopo un infelice tentativo di fondere Butera e Partners con la TESI "per fare la più grande società di consulenza italiana" io, i miei partner storici e un gruppo di giovani leoni, nel 2006 uscimmo dalla Butera e Partners, che poco dopo scomparve. Rimanemmo nell'Irso srl che nel 2007 viene trasformata in **Fondazione Irso**, una Fondazione Nazionale, per marcare la sua natura di istituzione della cultura organizzativa italiana.
Cominciammo con un progetto ambizioso commissionatoci dall'allora Ministro della Pubblica Amministrazione, Luigi Nicolais. Era una ricerca per la predisposizione di **un programma nazionale di riorganizzazione delle Pubbliche amministrazioni centrali, sull'ispirazione del Reinventing Government di Clinton e Gore**. Ci lavorammo Bruno Dente ed io insieme ad altri colleghi di Irso e del Politecnico e preparammo un rapporto [6] Il DFP non implementò la proposta e rimase in circolazione solo il nostro libro.
Ma una applicazione ad una unica amministrazione di quella idea del "cambiamento promosso da vertice e realizzato dal basso" fu dopo poco possibile: l'amministrazione della Giustizia. Uno dei progetti più impegnativi della Fondazione Irso fu infatti il **progetto Innova Giustizia**. Nel 2009 il Ministro della Giustizia, il Ministro della Pubblica Amministrazione e le Regioni avevano concordato con l'Unione Europea un progetto interregionale denominato "Diffusione di buone pratiche negli Uffici Giudiziari in Italia" finanziato dal Fondo Sociale Europeo. Al Progetto hanno aderito 23 Regioni, 190 Uffici Giudiziari e sono stati attivati 700 cantieri esecutivi. Esso costituì un esperimento **di valorizzazione del "margine di manovra" di miglioramento organizzativo e gestionale alla**

portata dei poteri gestionali già esistenti del Gruppo Dirigente dei singoli Uffici Giudiziari. Il Progetto di riorganizzazione degli Uffici Giudiziari della Lombardia, denominato "Innovagiustizia", è stato il primo e finora quello di riferimento. Nell'ambito di tale progetto in particolare la Fondazione Irso ha seguito il progetto di riorganizzazione del Tribunale e della Procura di Monza.
In questi ultimi due anni la Fondazione Irso ha fatto altri progetti impegnativi e con un simile approccio di integrazione fra ricerca e intervento, come il vasto Progetto NORD per lo sviluppo di sistemi di governance funzionali (ricerca, porti, trasporti,fluvialità, scuola del Nord) guidato da Paolo Perulli; la ricerca sull'Italian Way of Doing Industry guidata da Giorgio De Michelis il modello professionale dell'INPS; l'organizzazione dei nuovi Poli Museali; la progettazione di una Scuola del Saper Fare Italiano per Altagamma; la progettazione didattica e la docenza nei corsi della Scuola Superiore della Magistratura di Scandicci in cui abbiamo avuto in aula per 5 giorni 600 alti magistrati che aspirano a diventare Procuratori Capo o Presidenti di Tribunale

In sintesi: che cosa è stato l'Istituto, come ha gestito la "danza fra ricerca e intervento organizzativo"

Allora in sintesi che cosa è stato l'Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi?

L'Istituto è stata una strana cosa: né solo un istituto universitario, né solo una società di consulenza, né solo un centro di formazione, ma tutto ciò insieme. Noi, per farci capire, **spesso abbiamo detto che eravamo come un centro di clinica medica che fa ricerca e cura i malati, come uno istituto di architettura che studia le forme e le strutture e progetta edifici e oggetti. Non erano gli organismi umani e gli edifici, ma invece le organizzazioni e il lavoro quello che l'Istituto studiava, curava e progettava cose, ma erano le organizzazioni e i lavori: organization design and job design. I nostri miti irraggiungibili furono il Tavistock Institute, l'Istituto dei Tumori di Veronesi, lo studio di Renzo Piano.**
Alla domanda su cosa è stato ed è il nostro Istituto, abbiamo dato nel tempo tante risposte diverse ma la più frequente e forse quella chiave è questa: **è stata una scuola.**

One more thing: il futuro

Abbiamo fatto in questi anni una maratona e la continueremo in altre forme e con nuovi contenuti. La Fondazione continua la sua decisa maratona con i fondatori e i circa 50 senior partner e con la collaborazione di validi colleghi free lance. Il percorso che ho riassunto continua, è un "unfinished business".

Abbiamo ancora un sogno. La storia dell'Irso e delle istituzioni universitaria a cui abbiamo dato vita è centrata sulla idea che lo sviluppo e la progettazione innovativa delle organizzazione e dei lavori non siano una mera derivata dell'economia e della tecnologia (come mi aveva insegnato Gallino) ma siano materia di progetti specifici utili per innovare e risolvere sia problemi importanti delle imprese e delle pubbliche amministrazioni sia per affrontare problemi acuti del paese e soprattutto delle persone. Il sogno è quello che si sviluppino un ben più gran numero di progetti e cantieri che migliorino le cose e che si diffondano viralmente nuovi paradigmi di sistemi produttivi e amministrativi. Il nostro sogno è di prender parte all'unico tipo di politica che dalla ricostruzione post-bellica non ha mai fallito, quella della Italy by design, i mille fiori di progetti virtuosi malgrado tutto.

Quale sarà il futuro delle organizzazioni e del lavoro? Noi abbiamo le nostre idee su un futuro che non sia solo la mera conseguenza dei grandi sconvolgimenti in atto: un futuro che trovi i margini per essere scritto e progettato per il benessere, la prosperità e l'equità delle persone.

In questo, continuiamo a credere che la ricerca capace di ottimizzare la danza fra rigore e rilevanza sarà determinante.

Note

[1] La più completa raccolta di quegli studi e di quelle esperienze è in Eric Trist and Hugh Murray *The social Engagement of Social Science. The socio-technical perspective*, Volume II University of Pensylvania Press, 1993. In essa sono contenuti studi seminali e profetici come The Coal mining project (E.Trist, K.Bamforth); The Amedhabad experiment (A.K. Rice); Characterystics of Socio-tecnical Systems (F. Emery); The Job redesign experiments (L. Davis); The Industrial Democracy Project (E.Thorsrud); Alternatives to hierarchy (P. Herbst) e altri.
[2] Una breve storia del Centro di Sociologia e Studi Organizzativi è in Federico Butera "La nascita della sociologia dell'organizzazione alla Olivetti: le Scienze dell'Organizzazione in Italia e il loro futuro", *Numero Speciale di Studi Organizzativi,* a cura di Federico Butera e Angelo Pichierri, 2 2016.
[3] La storia dell' l'Istituto di Ricerca intervento sui Sistemi Organizzativi (prima Istituto RSO poi Istituto Irso poi Fondazione Irso) è in http://www.irso.it/eventi/i-40-anni-dellirso-istituto-di-ricerca-intervento-sui-sistemi-organizzativi-milano-1-ottobre-2016-chiostri-dellumanitaria
[4] F. Butera La progettazione congiunta di tecnologia e organizzazione: il caso NTM della Dalmine, in F. Butera *Il Castello e la rete,* Franco Angeli, 1989 e in F. Butera e J. Thurman *Automation and work design*, North Holland , 1984
[5] 13. F. Butera *Il castello e la rete: Impresa, Organizzazione e Professioni nell'Europa degli anni '90*, Franco Angeli, Milano, 1990, pp. 234 (XIV edizione, 2004) (tradotto in francese: La métamorphose de l'Organization Les Edition d'Organization, Paris, 1991).
[6] F. Butera e B.Dente *Change management nelle pubbliche amministrazioni: una proposta*, Franco Angeli, 2009

LE INTELLIGENZE RELAZIONALI – Una prospettiva complessa per il benessere e l'azione organizzativa

Dario SIMONCINI, Marinella DE SIMONE

Bisogna riconoscere come legittima una analisi
degli atti in virtùdei quali l'universo delle misure
e delle operazioni si costituisce a partire dal
mondo vissuto considerato come sorgente
Maurice Merleau-Ponty (16)

Il contributo traccia le linee guida di una prospettiva "complessa" al tema dell'intelligenza applicata nella dinamica delle relazioni. Definiamo quattro "intelligenze relazionali" come capacità sistemiche attivate con diversa intensità a seconda delle situazioni. Le combinazioni, posizionate tra le polarità, definiscono due classi di accoppiamento delle intelligenze e otto modelli emergenti d'azione. Passo successivo: trarne implicazioni manageriali

Cos'è un sistema complesso? Una forma organizzata in continuo mutamento

Un sistema complesso è un sistema in cui i singoli elementi interagiscono tra di loro determinando un comportamento diverso da quello dei singoli elementi che lo costituiscono: possiamo perciò parlare di un'entità organizzata, organica e globale. Un sistema complesso a sua volta è generato da sistemi interconnessi ed interdipendenti che danno vita ad una sorta di vertigine di sistemi dentro sistemi, l'un l'altro innestati ed intrecciati. In questa trama i sistemi si influenzano reciprocamente assumendo una forma emergente, organizzata per livelli ed alimentata dalla circolarità delle continue relazioni di causa-effetto sia orizzontali che verticali (5). Ogni sistema innestato è un livello del sistema globale di cui è parte ed è costituito a sua volta da elementi che interagiscono tra di loro con modalità sia cooperative che competitive, contribuendo alla forma dell'intera gerarchia di relazioni; una forma coerente e riconoscibile, espressione di uno spazio di attrazione (7).

Svolgere un'analisi complessa di un processo organizzativo vuol dire applicare all'indagine una visione sistemica per livelli ed un approccio emergenziale (13); in tal modo è possibile, per un verso, immaginare e predire quali potranno essere le possibili dinamiche evolutive dei sistemi di connessioni che definiscono le situazioni e, per l'altro, agire in coerenza con il flusso di eventi atteso. La dinamica complessa è un flusso circolare di successive e concatenate dinamiche relazionali che modificano l'assetto ed i meccanismi di relazione non deliberati generando così nuove forme organizzate di funzionamento (27).

Cosa si intende per paradigma relazionale? Un modello culturale che sposta la sua focalizzazione dalla centralità della persona alla centralità della relazione

Il presupposto fondante dell'approccio complesso è che ognuno di noi è in relazione con tutto e tutti; ecco perché, riferendosi all'approccio più efficace per comprendere la dinamica dei sistemi umani, spesso si parla di paradigma relazionale (23). E questo non solo nello spazio, vicino o lontano da noi, ma anche nel tempo: ciò che è avvenuto prima e ciò che ancora non è accaduto ma che si sta già preparando ad accadere come effetto delle nostre azioni o

non azioni. Secondo il principio dell'ecologia dell'azione, non siamo in grado di prevedere con precisione le relazioni tra ciò che stiamo facendo – o non facendo – adesso e ciò che questo determinerà tra un giorno, un mese o un anno; l'uomo comprende la complessità della vita comprendendone le relazioni (17).

A livello sociale, le connessioni e le interazioni tra gli individui compongono sistemi dinamici che definiscono le forme espressive della vita nell'ambiente e la loro evoluzione. La vita emerge in ambito relazionale; sono le relazioni esistenti tra le singole identità – intime e sociali – a definire il contesto dell'azione. La vita è ordine perché ogni elemento è organizzato in relazione con altri che ne riconoscono e convalidano l'esistenza; è impossibile studiare l'essenza di un qualunque organismo vivente senza inserirlo in un ambito relazionale (2).

Perché il benessere è un costrutto complesso? Perché emerge da un circuito di relazioni

Benessere personale ed organizzativo sono due costrutti complessi perché emergono dalla qualità delle relazioni con e tra le persone. Il benessere non esiste di per sé; è un benessere relazionale (1), un processo in continuo divenire che emerge in funzione delle qualità del contesto, del sistema di relazioni in cui è inserito e dei comportamenti individuali. Possiamo parlare di un "circuito organizzativo del benessere" distinguendo tra due aspetti: quello relativo alle relazioni interpersonali e quello relativo alle relazioni eco-sistemiche.

Star bene vuol dire vivere bene le situazioni: non esiste uno stato stabile ed immutabile di benessere ma un processo di successive situazioni in cui ci si sente bene. Il benessere non è, dunque, uno stato ma una forma complessa in continuo mutamento, un sistema gerarchico di livelli le cui trame dipendono dalle capacità relazionali che ognuno di noi esprime con gli altri e dal loro continuo rapporto circolare. Quanto più queste capacità si attivano, manifestandosi attraverso azioni adeguate, coerenti ed allineate alla situazione ed ai propri desideri tanto più le persone favoriscono la creazione di una forma di benessere per se stesse e per gli altri. E' bene, dunque, imparare e sperimentare attraverso l'agire come le nostre capacità relazionali possano essere esercitate, migliorate ed attivate, per tipologia ed intensità, sia a livello di relazioni interpersonali che a livello di relazioni con l'ecosistema.

In cosa consiste la capacità di relazionarsi? E' una forma complessa: un'intelligenza sistemica emergente

Poiché la vita è tanto più soddisfacente e tanto più gratificante quanto migliore è la forma di benessere fisico e psicologico – nostra, dei nostri cari e delle persone che abitano il nostro ambiente – la capacità di relazionarci nel mondo può a buon diritto essere ritenuta la più importante e potente forma di intelligenza che abbiamo a disposizione: quella che d'ora in avanti denomineremo "intelligenza relazionale" (26). Essere intelligenti vuol dire saper leggere tra le persone, tra gli eventi e tra le cose con lo scopo di stare bene e fare in modo che anche gli altri stiano bene. Serve comprendere il contesto e le sue adiacenze, raccogliere idee ed informazioni riguardo a qualcuno ed a qualcosa in relazione. Da qui prende forma il concetto di intelligenza relazionale come capacità di scoprire relazioni ed interconnessioni tra i vari aspetti della realtà per giungere ad una sua comprensione più ampia e più completa, per generarne un senso ed un comportamento ad esso coerente. E' necessario che ognuno di noi impari ad attivare con efficacia questo tipo di capacità per prendere delle buone decisioni assumendosi al contempo la piena responsabilità del proprio comportamento.

L'intelligenza relazionale deve essere letta e studiata come un sistema di capacità emergenti dal rapporto di reciprocità con gli altri e che ci consente di dare significato alla realtà che frequentiamo (3). A seconda della

specifica situazione e delle condizioni di attivazione delle nostre capacità relazionali gli effetti delle nostre azioni potranno risultare assai diversi.

Perché l'idea di un nuovo approccio al tema dell'intelligenza? Perché l'intelligenza relazionale evita l'astrazione e si focalizza sulla situazione e sui mutamenti

Non è possibile astrarre il comportamento della persona dallo specifico contesto e dalla situazione in cui si compie un'azione. Negli studi sull'intelligenza è stata fino ad oggi consuetudine quella di porre al centro dell'analisi l'individuo, pur nella varietà delle sue relazioni, con lo scopo di astrarre prima e definire poi delle leggi generali di comportamento. Ne sono conseguite categorizzazioni delle azioni umane come più o meno intelligenti e come più o meno efficaci e ciò indipendentemente dal circuito della specifica relazione in essere. Si è scelto di capire la dinamica del causa-effetto e non di leggere le possibilità offerte dall'analisi delle trame. L'approccio classico alla importante questione dell'intelligenza dell'uomo spesso è rimasto confinato alle competenze tipologiche e cognitive; solo negli ultimi decenni è stato ampliato alle competenze emotive e, per inclusione indifferenziata, a quelle sociali (14, 8, 6).

In linea con i tradizionali modelli matematici e statistici basati sull'isolamento di specifiche relazioni tra variabili a parità di condizioni e sul calcolo degli indicatori di correlazione, l'approccio individuale ci ha abituati a ragionare per differenze assolute ed a determinare – spesso anche in modo pregiudizievole (11) – il livello di intelligenza di un soggetto rispetto ad un altro indipendentemente dalle circostanze fattuali, con la convinzione che se un individuo viene misurato come più intelligente di un altro questo vantaggio può essere ritenuto tale in ogni contesto in cui il soggetto si trova ad operare, secondo un principio di ripetibilità della *performance*. Diversamente, ciò che si propone con un approccio relazionale è lo spostamento del livello di indagine: dal livello individuale al livello relazionale. Si propone di eliminare qualsivoglia astrazione e generalizzazione per focalizzarsi esclusivamente sulla generatività della relazione e sulla unicità del caso, cioè della situazione considerata nelle sue condizioni di flusso e di mutamento (12). Il modello situazionale e circolare che proponiamo concettualizza l'intelligenza relazionale non come una competenza tangibile della persona ma come una abilità intangibile ed emergente dalla relazione. L'intelligenza emerge attraverso l'attivazione di capacità e si manifesta attraverso l'azione; si tratta cioè di una "capacità in azione" (21, 18) che attinge ad una sorgente esperienziale che viene diversamente plasmata con gli altri e tra gli altri a seconda delle circostanze di vita (28).

L'adozione di un paradigma relazionale sposta completamente il focus della ricerca interpretativa sul processo di apprendimento e sulla formazione di senso dell'azione umana da un sistema di caratteristiche appartenenti all'individuo ad una proprietà emergente dal sistema delle relazioni (24). Restano, invece, riservate ad un'analisi individuale le considerazioni sulla formazione e sulle caratteristiche dell'intelligenza connessa allo sviluppo ed all'esercizio delle competenze umane di tipo riflessivo e di tipo introspettivo ed auto-regolamentativo (9).

Quanti e quali sono i livelli dell'intelligenza relazionale? Sono due: interpersonale ed ecosistemico

In una prospettiva complessa definiamo l'intelligenza relazionale come l'emergenza di un sistema gerarchico composto da più livelli di intelligenze tra loro connessi ed innestati. Abbiamo individuato due livelli d'analisi: il livello che afferisce le relazioni con l'altro ed il livello che afferisce le relazioni con l'ambiente. Questo ci consente di suddividere l'intelligenza relazionale in due classi logiche di intelligenza: la classe delle intelligenze interpersonali e la classe delle intelligenze ecosistemiche. Le due classi, posizionate in due diversi domini interpretativi, includono differenti competenze personali di funzionamento – che si manifestano attraverso

l'utilizzo di tecniche d'azione – ed esprimono differenti capacità relazionali – che emergono dal modo in cui si svolgono le azioni. Il saper fare ed il saper essere si connettono in un unico disegno delle capacità in azione.

Diversamente dall'approccio classico alle intelligenze – che definisce l'intelligenza come un *set* di competenze individuali e l'intelligenza sistemica come una specifica intelligenza (10) – le intelligenze relazionali non sono semplicemente applicazione di competenze tecniche ma capacità di natura complessa che godono delle proprietà sistemiche dell'interdipendenza e dell'emergenza.

Quante e quali sono le intelligenze interpersonali? Sono due: intelligenza emotiva e intelligenza sociale

Le intelligenze relazionali interpersonali sono quella emotiva e quella sociale ed emergono con diverse modalità espressive a seconda del focus delle relazioni prese in esame. L'intelligenza emotiva pone il focus sulla relazione della persona con l'altro; l'intelligenza sociale pone il focus sulla relazione della persona con i gruppi sociali. Entrambe le intelligenze interpersonali devono essere esercitate e rese attive dalla persona, poiché è solo nella loro fluida combinazione che si può esprimere lo sviluppo integrale dell'essere umano nelle sue relazioni con gli altri. Sono le intelligenze che ispirano e guidano la nostra condotta quotidiana, quelle che rendono maggiormente visibili e riconoscibili le intenzioni implicite e le finalità esplicite delle nostre azioni.

L'intelligenza emotiva è la proprietà che emerge dall'attivazione della capacità di riconoscere ed utilizzare in modo consapevole e costruttivo le proprie emozioni, comprendere le emozioni dell'altro e facilitarne lo sviluppo costruttivo. Una persona ha una buona intelligenza emotiva quando è in grado di gestire le emozioni in modo generativo: si attutiscono le emozioni distruttive, come rabbia ed invidia – evitando così di esserne vittime soprattutto in condizioni di forte pressione emotiva – e si dà maggiore spazio alle emozioni creative, come gentilezza ed empatia. In tal modo si agevola lo sviluppo di un campo di fiducia con l'altro, creando un contesto favorevole che mette a proprio agio l'interlocutore rendendolo aperto ad una relazione serena, sincera e costruttiva. *L'intelligenza sociale è la proprietà che emerge dall'attivazione della capacità di riconoscere ed essere consapevole dei ruoli sociali, quello proprio e quello degli altri, all'interno del gruppo in cui si agisce.* Una buona intelligenza sociale vuol dire essere capaci di potenziare le proprie competenze adeguandone le modalità espressive al ruolo: saper costruire legami ed intessere relazioni allineate ed asservite, saper conversare adeguatamente ed in modo coerente per confermare le proprie responsabilità, sapersi conformare al gruppo nei modi adeguati ai poteri ed alle prerogative attribuite dalla consuetudine, proporsi attivamente in un'organizzazione sociale per affermare in modo coerente il proprio ruolo con i pari, i subalterni e i superiori.

Come studiamo gli accoppiamenti delle intelligenze interpersonali? Disegnando una matrice del riconoscimento e del potere

Le due intelligenze interpersonali, emotiva e sociale, possono attivarsi con modalità più o meno antagoniste pur essendo interdipendenti ed entrambe necessarie per determinare un rapporto di reciprocità e rispetto nella dinamica della relazione. L'intelligenza emotiva si focalizza sul livello duale dell'io con l'altro ed emerge quale capacità di affermare la reciprocità umana, attraverso il riconoscimento (20) e la valorizzazione empatica della diversità delle esperienze e delle caratteristiche personali. L'intelligenza sociale si focalizza sul livello plurale dell'io nel gruppo, ed emerge quale capacità di affermare la reciprocità sociale, attraverso la segnalazione, la specificazione e l'accettazione delle diversità di ruolo, di potere e di responsabilità (25). A seconda della situazione in cui si attiva un comportamento, sulla base delle combinazioni più o meno bilanciate delle polarità, tra l'intelligenza emotiva e sociale si definisce un accoppiamento che fa emergere un modello dominante di attivazione dell'intelligenza interpersonale della persona.

Sulla base di questi assunti configuriamo un'ideale *matrice interpersonale del riconoscimento e del potere* ponendo sull'asse delle ascisse l'intensità da bassa ad alta dell'intelligenza emotiva e sull'asse delle ordinate l'intensità da bassa ad alta dell'intelligenza sociale. Si delineano *quattro modelli d'azione interpersonale* a seconda della combinazione tra le due intelligenze:

- **Intelligenza emotiva bassa e intelligenza sociale bassa: modello esclusivo**. La contenuta attivazione di entrambe le intelligenze interpersonali tende a generare nella persona una patologia organizzativa che si manifesta nella separazione sociale e nell'isolamento dagli altri.
- **Intelligenza emotiva alta e intelligenza sociale bassa: modello differenziante.** Le due energie interpersonali si attivano con segni opposti polarizzando le forze che ispirano le azioni e generando spinte antagoniste. Si potrebbe innescare un processo degenerativo causato da una marcata differenziazione dell'uno dall'altro in assenza di una chiarezza nel riconoscimento dei ruoli ricoperti.
- **Intelligenza emotiva bassa e intelligenza sociale alta: modello omologante.** Una forte intelligenza sociale non accompagnata dal contemporaneo sviluppo di una significativa intelligenza emotiva genera un processo di omologazione ed identificazione in un ruolo dominante.
- **Intelligenza emotiva alta e intelligenza sociale alta: modello inclusivo.** La congiunta attivazione delle due forze interpersonali facilita una relazione inclusiva: la persona manifesta una buona capacità di empatia, di risonanza e comprensione dell'altro e contemporaneamente una efficace abilità nel favorire la generazione di un'identità di gruppo.

Quali e quante sono le intelligenze ecosistemiche? Sono due: intelligenza percettiva e intelligenza collettiva

Le intelligenze relazionali ecosistemiche sono quella percettiva e quella collettiva ed emergono con diverse modalità espressive a seconda del focus delle relazioni prese in esame. L'intelligenza percettiva pone il focus sulla lettura del contesto e delle situazioni nello spazio; l'intelligenza collettiva pone il focus sulla lettura dell'evoluzione del contesto e delle situazioni nel tempo. Le intelligenze eco-sistemiche richiedono di essere attivate congiuntamente per favorire una comprensione integrata, multidimensionale e dinamica del contesto e delle situazioni. Per scegliere ed agire con rapidità, responsabilità ed efficacia è necessario avere delle buone capacità di visione del mondo che abitiamo, sia a livello locale che globale. Contemporaneamente, è di fondamentale importanza riconoscere i mutamenti degli schemi ed il verso atteso dalle proprietà emergenti dei sistemi relazionali perché le situazioni sono incessantemente al lavoro a tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione.

L'intelligenza percettiva è la proprietà che emerge dall'attivazione della capacità di riconoscere e descrivere le dinamiche che caratterizzano il contesto nel qui ed ora. Percepire vuol dire analizzare, assumere consapevolezza, accrescere le proprie facoltà di discernere, connettere gli eventi, orientarsi nel mondo, comprendere l'adeguatezza del proprio comportamento. La percezione è la capacità di leggere ed interpretare il mutamento in atto – qui, adesso – ed in uno spazio – locale e globale.
L'intelligenza collettiva è la proprietà che emerge dall'attivazione della capacità personale di riconoscere, comprendere ed immaginare nel tempo l'evoluzione delle dinamiche collettive nei diversi livelli in cui è composto l'eco-sistema di cui si è parte. Una buona intelligenza collettiva stimola l'esplorazione e favorisce l'azione creativa. L'intelligenza collettiva attiva processi di generazione di nuove conoscenze e di nuovi sistemi culturali perché si fonda sull'attivazione di capacità predittive e cooperative che permettono alla persona di promuovere e sostenere con efficacia i comportamenti collettivi.

Come studiamo gli accoppiamenti delle intelligenze ecosistemiche? Disegnando una matrice della responsabilità e del mutamento

Le due intelligenze ecosistemiche, percettiva e collettiva, possono attivarsi con modalità più o meno complementare e ci consentono di immaginare le dinamiche evolutive delle situazioni nello spazio e nel tempo. Per ottimizzare le nostre capacità di prevedere e di predire per anticipare, è necessario che le due intelligenze si affianchino e si mescolino in modo complementare ed aggiuntivo. Sono la coppia di intelligenze evolutive (4) che emergono quando attiviamo le nostre capacità intuitive e predittive sugli effetti attesi dalle nostre azioni. Sono le intelligenze che ci permettono di osservare e mettere insieme le cose da più punti di vista, di trasformare le convinzioni, di formare una strategia e di comprendere quale sia l'azione più ragionevole, responsabile ed adeguata per influenzare il verso degli eventi a favore delle nostre aspettative.

Sono le intelligenze che formano le nostre convinzioni (15) e generano le nostre strategie d'azione. Sono le intelligenze che ci abilitano al riconoscimento dei possibili *trigger points*; quelli dove si può ritenere vantaggioso innescare dei cambiamenti per generare delle efficaci trasformazioni delle situazioni.
Sulla base di questi assunti configuriamo un'ideale *matrice ecosistemica della responsabilità e del mutamento* ponendo sull'asse delle ascisse l'intensità da bassa ad alta dell'intelligenza percettiva e sull'asse delle ordinate l'intensità da bassa ad alta dell'intelligenza collettiva. Si delineano *quattro modelli d'azione ecosistemica* a seconda della combinazione tra le due intelligenze:

- **Intelligenza percettiva bassa e intelligenza collettiva bassa: modello conservativo.** La ridotta attivazione di entrambe le intelligenze ecosistemiche si manifesta soprattutto quando domina la convinzione che sia impossibile incidere sugli eventi. L'attenzione viene completamente concentrata sul controllo del rispetto delle regole d'ingaggio e l'unica strategia possibile diventa quella di mantenere lo status quo evitando alle relazioni formali qualsiasi perturbazione che possa richiedere un coinvolgimento personale.
- **Intelligenza percettiva alta e intelligenza collettiva bassa: modello adattativo**. Una buona intelligenza percettiva si fonda sull'attivazione di capacità senso-motorie che permettano alla persona di comprendere se ciò che fa e come lo fa è coerente con l'ambiente in cui agisce. Una bassa intelligenza collettiva della persona impedisce polarmente l'attivazione di un pensiero prospettico e la formulazione di attività
- **Intelligenza percettiva bassa e intelligenza collettiva alta: modello visionario.** Una persona dimostra una buona intelligenza collettiva quando è in grado di visionare l'evoluzione delle dinamiche collettive. Una bassa intelligenza percettiva che astrae dal contesto può determinare, invece, uno scarto molto rilevante tra ciò che si desidera e ciò che si manifesta.
- **Intelligenza percettiva alta e intelligenza collettiva alta: modello generativo.** Una buona e complementare attivazione delle due intelligenze ecosistemiche rende più efficace la capacità d'azione soprattutto in contesti dinamici che invitano a trasformazioni rapide e spesso imprevedibili. Elasticità e disponibilità al cambiamento facilitano l'assorbimento dei mutamenti di situazione utilizzati come risorsa per la generazione di nuovi e più evoluti sistemi d'azione.

Quali sviluppi del lavoro?

Il nostro studio riporta al centro dell'attenzione il comportamento umano e la responsabilità che la persona si assume con il suo agire. Per la ricostruzione del "capitale sociale" (19), realizzare il bene attraverso le proprie opere significa agire non solo per se stessi ma anche per gli altri, spostando la propria motivazione all'azione da un mero soddisfacimento di bisogni personali ad una visione allargata del contesto che includa non solo se stessi ma anche le relazioni con gli altri, in una catena di interdipendenze che non si è in grado di percepire ma che comunque esistono. La sfida che lanciamo è quella di spostare l'ottica dal soddisfacimento di bisogni personali ad una visione

che, oltre a sé, includa gli altri: dalle diverse comunità in cui si vive fino alla sostenibilità ambientale di ogni nostro atto.

Il nostro interesse è teso ad approfondire lo sviluppo organizzativo delle persone come modalità dell'essere e del saper fare nelle e per le relazioni, esplorando quali siano le intelligenze relazionali della persona da attivare e combinare efficacemente per far sì che emergano modelli d'azione organizzativa inclusivi e generativi. E' evidente che, affinché la persona possa esprimere appieno le proprie capacità relazionali, occorre che il contesto organizzativo in cui lavora e si adopera per la comunità favorisca questo processo (22). Si tratta adesso di ipotizzare i più importanti driver culturali di contesto, definire le implicazioni manageriali e di leadership nei vari ambiti organizzativi e di processo, caratterizzare degli stili emergenti definendone per ognuno le migliori pratiche d'azione.

Bibliografia

1. Bruni L., Zamagni S., (2004) *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Mulino
2. Capra F., Luisi P., (2014) *Vita e natura. Una visione sistemica*, Aboca
3. Elias N., (1990) *La società degli individui*, Mulino
4. Ford D.H., Lerner R.M., (1995) *Teoria dei sistemi evolutivi*, Cortina
5. Gandolfi A., (1999) *Formicai, imperi e cervelli. Introduzione alla scienza della complessità*, Bollati Boringhieri
6. Gardner H., (2010) *Formae mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*, Feltrinelli
7. Gleick J., (2000) *Caos. La nascita di una nuova scienza*, Rizzoli
8. Goleman D*.,* (1996) *Intelligenza emotiva*, Rizzoli
9. Goleman D., (2014) *What makes a Leader*, More than sound
10. Goleman D., (2016) Senge P., *A scuola di futuro*, Rizzoli
11. Gould S.J., (1991) *Intelligenza e pregiudizio: le pretese scientifiche del razzismo*, Editori Riuniti
12. Jullien F., (2016) *Essere o vivere*, Feltrinelli
13. Licata I., (2008) *Logica aperta della mente*, Codice
14. Mayer J., Salovey P., (1995) Emotional Intelligence and the construction and regulation of feelings, in *Applied and preventive psychology*, Cambridge Univ. Press, 208
15. Mazzara B. M., (1997) *Stereotipi e pregiudizi*, Mulino
16. Merleau-Ponty M., (2007) *Il visibile e l'invisibile*, Bompiani
17. Morin E., (2001) *Il metodo, Vol.1, La natura della natura*, Cortina
18. Nussbaum M. C., (2012) *Creare capacità*, Mulino
19. Pezzani F., (2011) *La competizione collaborativa. Ricostruire il capitale sociale ed economico*, Università Bocconi
20. Ricoeur P., (2005) *Percorsi del riconoscimento*, Cortina
21. Sen A*.,* (1993) *Il tenore di vita*, Marsilio
22. Sen A*.,*(2000) *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori
    23. Simoncini D., De Simone M., (2008) *Il mago e il matto. Sapere personale e conoscenza relazionale nella rete organizzativa*, McGraw Hill
23. Simoncini D., De Simone M., (2012) The magic eight model. The enactive approach of Francisco Varela and the generative learning circle, *in Models, Simulations and Approaches*, Singapore: World Scientific
24. Simoncini D., De Simone M., (2012) Identifications Boosts Conflicts, a managerial paradox. A critical and complex perspective in managing business organizations' identities dynamics, in *Nuova Atlantide*, vol. II
25. Simoncini D., De Simone M., *Capitano,* (2014) *Burocrate, Maestro o Regista? Un approccio complesso a quattro stili di leadership*, Guaraldi
26. Stacey R., (2012) Tool and techniques of leadership and management. Meeting the challenge of complexity, Routledge
27. Varela F., Thompson E., Rosch E., (1991) The embodied mind, MIT Press

Organisational Systems and Innovation

Raul ESPEJO

Introduction

This is a paper about organisational innovation in a liquid society (Bauman 2000). Change is happening at breath taking speed. Innovations associated to brilliant minds, will continue happening but the focus of this paper is on innovations emerging from the collaborative efforts of people, contributing to the best of their abilities to visualise, create, and produce new ideas in uncertain and risky environments. Innovation is often related to new products but also, particularly today, in the digital society, to new forms of organisation; it is related to disruptions of organisational processes which enable products and services that were unthinkable before. This second form of innovation relates to changes in organisational relationships and structures. Organizations, supported by technologies, are increasingly finding ingenious ways to cope with the demands of their environments through virtuous circles of technological innovation and problem solving. Today with new technologies they are achieving structural centralisation and functional decentralisation, and indeed structural decentralisation and functional centralisation.

My interest in this paper is innovation to support organisational adaptation to turbulent environments. Supported by the metaphor of gliding (cf. Espejo and Zarama 2000) the key question I want to address is the relationships that are more likely to increase the chances for an organisation to glide successfully in its environment. Innovation here relates to the organisation's problematic environment and the reconfiguring of its structure for this purpose. Two aspects need consideration, the first is the organisation's choosing of its problematic environment to make its gliding more manageable and the second is the organisation's ability to change its structure and processes to make this gliding, in whatever environment it chooses to glide, more successful. Perhaps, for an organisational system, changing its environment might appear as more challenging than changing its structure, however, either way structure and environment are co-dependent and both can trigger and require innovation.

The main conceptual tool I want to use for these purposes is Beer's Viable System Model -VSM- (Beer 1979; Beer 1981; Beer 1985). The organisation in focus is any *organisational system* emerging from the integration of resources, whether these are institutional parts, full institutions, individuals, or collectives, that align their purposes through self-organisation in the creation of shared policies (Espejo and Reyes 2011).
A major concern will be, how is it that organisational systems work out their problematic situations. What drives their adaptation to turbulent surroundings? The dynamic balancing between an organisational system and its environment requires clarifying performance criteria; purposes, values, and outcome, that are necessary for their mutual sustainability.

To start with I will say a few words about the Viable System Model. I will then explore in more depth the interactions of the organisation with its problematic environment. The *operational environment* is the full context supporting the organisation's co-evolution with its environment, but the *problematic environment* is the one where the future is latent. This is the main concern of the paper; how does the organisation deal with this known unknown? Then I use my earlier work on structural and identity archetypes (Espejo 2008). In the context of this paper I'll refer to the *stretching and liquid identity archetypes*. I'll explore around these two archetypes the challenges of dealing with an organisation's problematic environment and with its internal structure. Both archetypes suggest forms to increase an organisation's innovation capabilities.

The Viable System Model

For any complex policy, multiple institutional resources are focused on it. Often these resources are fragmented, however, one way or the other, through self-organization, over time, they interact, constituting, if the policy proves to be viable, an organizational system. For instance, we may expect that the different resources focused on

nuclear waste management (NWM) in a country, (whether these are operating companies, regulatory bodies, or government institutions) will relate to each other and over time produce an autonomous system, with the capacity to create, regulate and produce nuclear waste management. Autonomy in this context means that the nuclear waste management system (NWMS) accepts responsibility for its own affairs and can norm itself within the framework of larger systems, such as the nuclear industry and society at large. As for the nuclear industry, we can also expect that it is an autonomous system, with capacity to create, regulate and produce its meanings (i.e. purposes and values). In the case of the nuclear industry it should not be difficult to visualise that the government (through its departments of state focused on energy) is creating nuclear policy, regulating the implementation of this policy and through private and/or public nuclear *operators*, it is implementing it. The nuclear operators are *primary activities* of the nuclear industry. Also, within each of the operators we may expect to find autonomous systems focused on creating, regulating, and producing their own policies. This devolving is largely a self- organising strategy to cope with environmental complexity, which for socially required performance triggers as many structural levels as are necessary to produce desirable services (social goods) to customers. This is the *unfolding of complexity* of autonomous units within autonomous units (Figure 1)

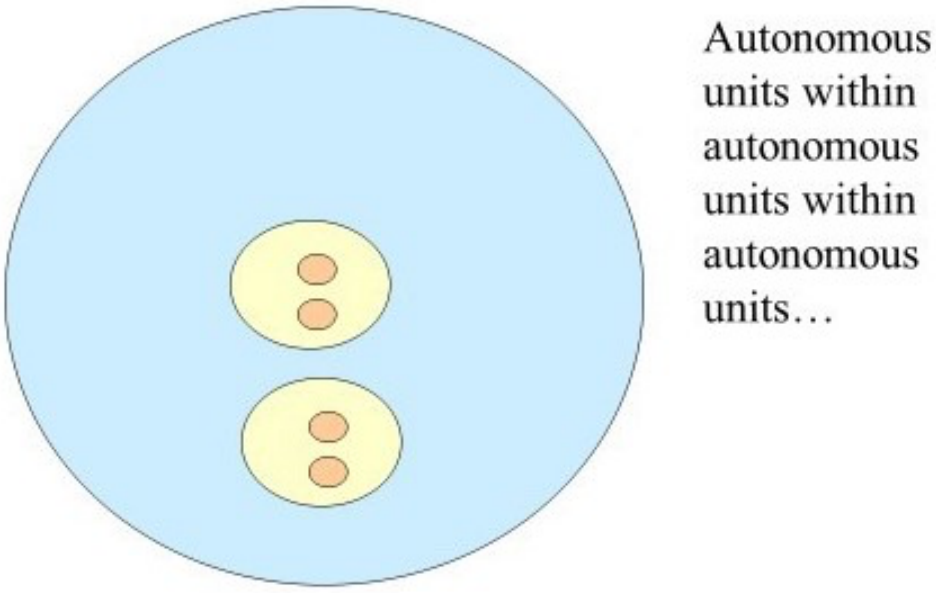


Figure 1 Unfolding of Complexity

This top-down description is useful to visualise the architecture of complex social systems, however in practice the situation is far less tidy. For instance, systems may develop connectivity and come together to produce a larger system of which they become autonomous systems. In fact, in social situations the political will to pursue a policy may trigger that so far unconnected autonomous institutions come together under the umbrella of this policy, thus producing a larger system of which they become autonomous parts. The variety of possible *organizational forms*, that is, of possible unfoldings vis-à-vis a wide range of catalysts (e.g. policies, innovations, serendipity, and so forth), can be very large.
Each primary activity (i.e. circle in figures 1 and 2) is to larger or lesser degree a viable system in the sense that it develops a discourse of its own, norms its own actions -for which it must be prepared to redeem its legitimacy claims- and maintain an autonomous existence in its relevant environment -for which it must be prepared to redeem its authenticity and the truth of the knowledge it uses and produces. All this requires functional capacity (Wene and Espejo 1999; Espejo 2007).

A viable system is produced by five systemic functions, *Policy, Intelligence, Cohesion, Coordination, and Implementation* (Espejo 2003), which together create, regulate, and produce its products and services (Figure 2).

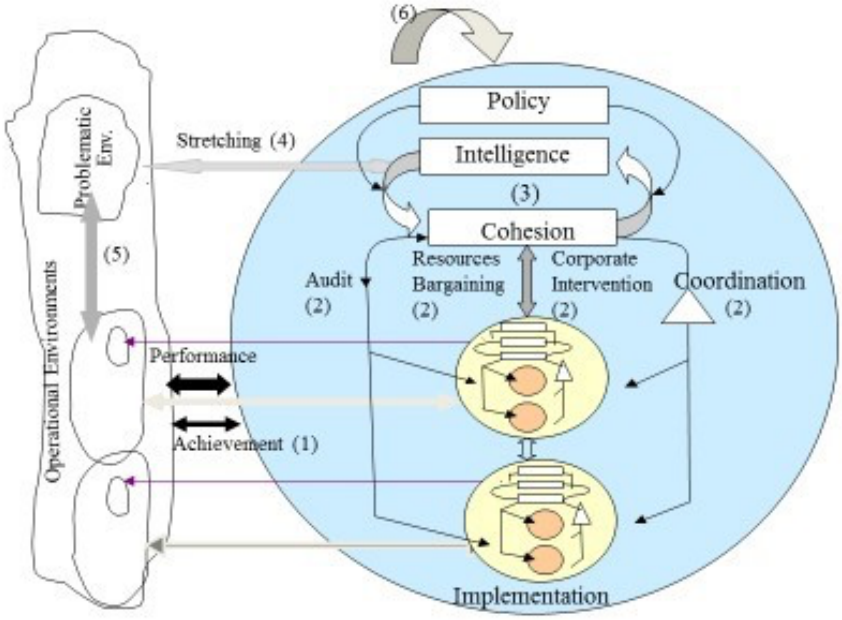


Figure 2 Viable System Model: Reference Model

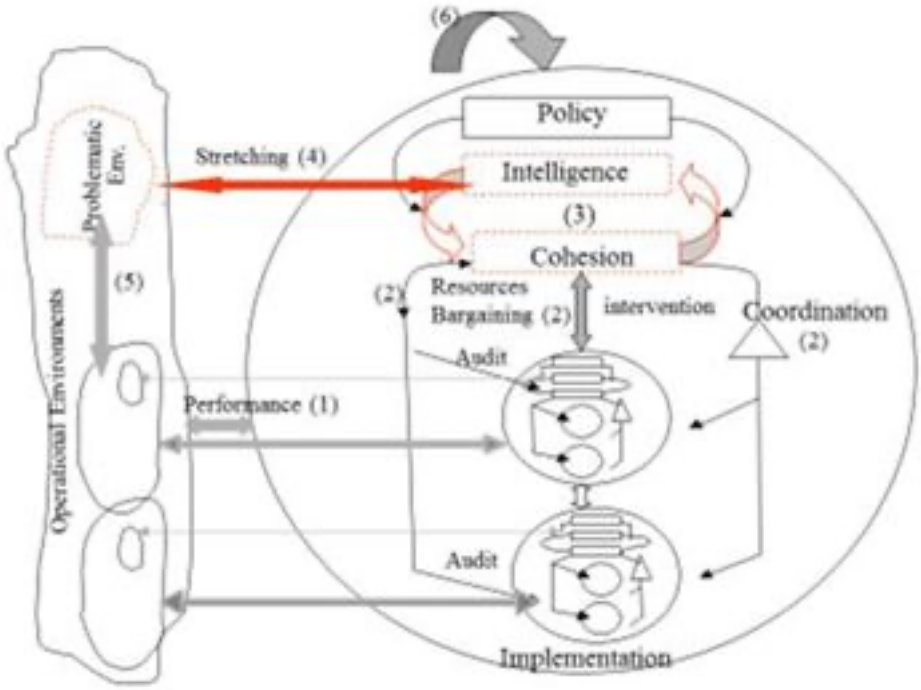
The system's primary activities implement (i.e. produce) the policy. Policy, intelligence, and cohesion, together, constitute an *adaptation mechanism* that catalyses the emergence of these primary activities and are at the core of innovation. Policy gives *closure* to their communications, sets strategic orientation and manages interactions to use intelligence and cohesion resources to the best of their abilities in the collective benefit. The Intelligence function is concerned with the *outside-and then*, that is, with the organization's *problematic environment* in the future. This is the functional capacity that maintains conversations with those external agents1 that may influence the policy's long term consequences. The cohesion and co-ordination functions allocate resources and regulate the implementation function. Together these three functions constitute the *cohesion mechanism*. The cohesion function is concerned with the *inside-and-now*, that is, balancing the autonomy of embedded primary activities with the cohesion of an encompassing viable system. The same five systemic functions recur in all embedding and embedded primary activities (see this recurrence of functions and relations in the graphical patterns of figure 2), as requirements for their viability. This is Beer's concept of structural recursion, i.e. that the same structure for viability recurs in all primary activities, at different structural levels.

What is of methodological interest is that actors, or any institutional resource, recurrently contributing through their interactions to the creation of a meaning at a given level of recursion, whether they are *formally* distant or close to the systemic functions they are contributing to, become systemic roles of those functions in the primary activities constituting that level of recursion. For instance, shop floor workers, if through their interactions are contributing to the company's creation of new products, despite being in the shop floor, are systemic roles of the *company´s (corporate) intelligence function*. In the end, all human and institutional resources in an organisation can be mapped onto the five systemic functions. This is the great methodological power of the VSM to study the requisite organization for a policy issue.

Environment-Intelligence Interactions: The Stretching Archetype

A challenge for an organisational system is disclosing its *problematic environments* (see figures 3 and 4). This is an issue at the core of innovation. In a changing, highly dynamic environment, full of uncertainties, *organisational actors* need to engage in conversations with *environmental agents* to disclose new worlds for the organisation's future (Spinosa, Flores et al. 1997). They glide in the environment (Espejo and Zarama 2000)2; conversations are key to anticipating turbulences, historic changes, emerging values, and so forth to glide successfully to a destination. Often An organisation's future oriented conversations are weak implying what in figure 3 is presented as weak stretching. To support adaptation, intelligence actors should develop sensibility for their contexts, establish networks of responsible trust, become aware of critical trends and so forth (these are the environmental decoders in figure 4). Holding conversations with agents in the operational environment is not enough; conversations with agents beyond operations are necessary.
Which conversations are relevant for the organisation's future viability? These depend on the organisation's purposes and policies, which, in their turn, evolve from conversations between actors focused on the *inside and now* (cohesion function) and the *outside and then* (intelligence function). It is in these conversations that intelligence actors work out who could be relevant agents in their *problematic environment3*. Key agents, for no other reason that they have different contexts and histories, stretch the actors' views about the organisation's futures. *They stretch* the organisation's transformations4, either because they offer new products or services, or because they are developing and using new technologies, or because their centre of gravity is in different geographies, or because they operate in settings with institutional innovations, or by innovative organisational forms or whatever.

Figure 3: Weak Stretching



Performance Archetype: Weak Stretching

Serendipitous agents may stretch the creativity and competence of actors, possibly of actors operating throughout the organisation. For the less expected actors, such as actors focused on local issues, as they glimpse situations

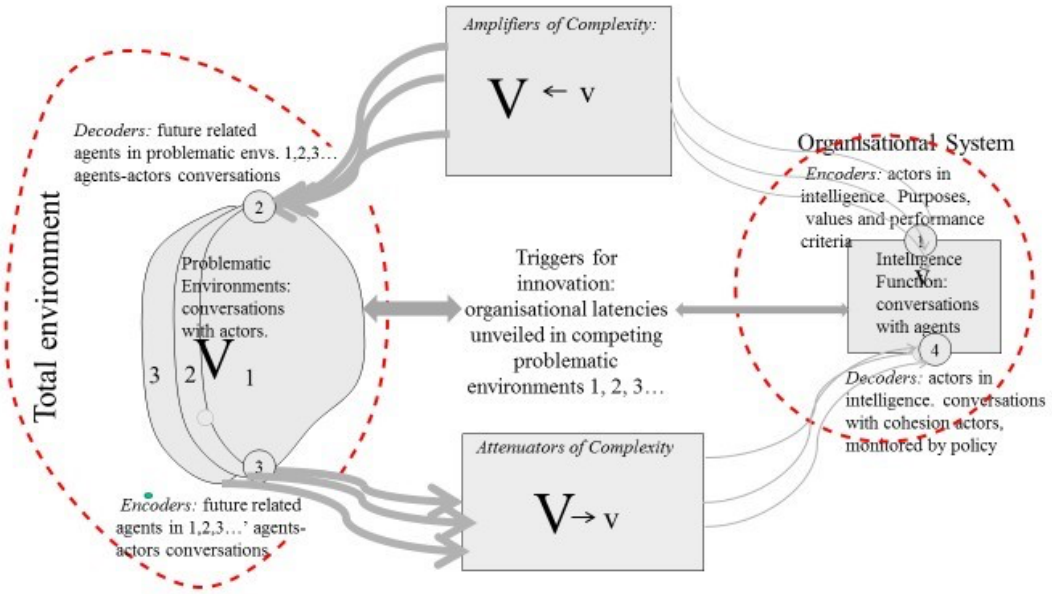
beyond their immediate concerns, they may find themselves contributing to the intelligence function of the total organisation. These are actors that *see* the advantage of aligning their operations and values with those of, possibly, distant and unexpected agents. These are actors that recognise creatively the value of their interactions with these agents' products and services. These are meaning creation interactions aimed at taking advantage of possibilities of consonance and resonance with environmental agents (Golinelli 2010, Sergio Barile, Saviano et al. 2012)5.
Actors glide in complex environments full of threats and opportunities. But, to capture these threats and opportunities they need developing collectively their bodyhood6. This body should be capable of maintaining direction and responding, if necessary, to unpredictable storms. Is the organisational system capable of maintaining its dynamic stability in these evolving environments? Gliding happens in the middle of the uncertainty of uncontrollable events. Organisations in pursuing their purposes need to be prepared to deal with the unthinkable, with 'black swans' (Taleb 2008), to keep their course and move ahead, creating their future. Bodyhood emerges from networks of actors as they achieve operational closure. Operational closure requires actors´ alignment of their common purposes and achieving coherence between their policy creation and policy implementation. Their informational and operational domains need to become congruent (Espejo and Reyes 2011).

Achieving congruence between *espoused purposes* and *purposes in use* (Argyris and Schon 1996) is a challenge for the adaptation of an organisational system to its complex environment. This is *achieved largely through self-organisation in turbulent environments, which requires creativity and innovation*. Actors, as anticipated before, need to look for agents that are relevant to their purposes and through their interactions work out strategic direction and performance criteria for sustainability in their wider environment (i.e. beyond their operational environment- see figure 1). It is in these interactions that alternative problematic environments emerge (see figure 4). Who are the agents which have significant relevance and influence in their grasp of their long-term viability? There are several loops in operation. Actors' inventiveness may trigger competing environmental challenges, and as they work out alternative forms of consonance and resonance with myriad of agents they structure several problematic environments (see figure 4). It is through the competition of leading actors in structuring these problematic environments, driven by varied conversations, that alternative performance criteria are visualised; they are establishing alternative problematic environments, which may require for their viability structural modifications. The strength of alternative problematic environments is constructed by the attraction that these leading actors achieve with other actors within the organisation in response to exploring (encoding) and interpreting (decoding) environmental demands and performance requirements. This emphasis in alternative problematic environments is graphically represented in figure 4.
Figure 4 is a model of a homeostatic relationship between the intelligence function and its problematic environments. This diagram models communications from the perspective of variety engineering (Espejo and Reyes, 2011). It highlights that the intelligence function is not a single viewpoint, but we expect several actors structuring the problematic environment and trying to win the support of other actors to strengthen the overall influence of intelligence in policy processes.

This competition among actors focused on the outside and then increase their variety (V) and therefore opens the space to stretch the environmental influence in policy debates7.

Actors will recognise different problematic environments and unveil different latencies for the organisation, thus *changing its overall performance*8. This is an important issue at the core of innovation. As they visualise alternative problematic environments, they trigger creative conversations among them and possibly unveil alternative organisational latencies, which set different references for developing its dynamic capabilities.

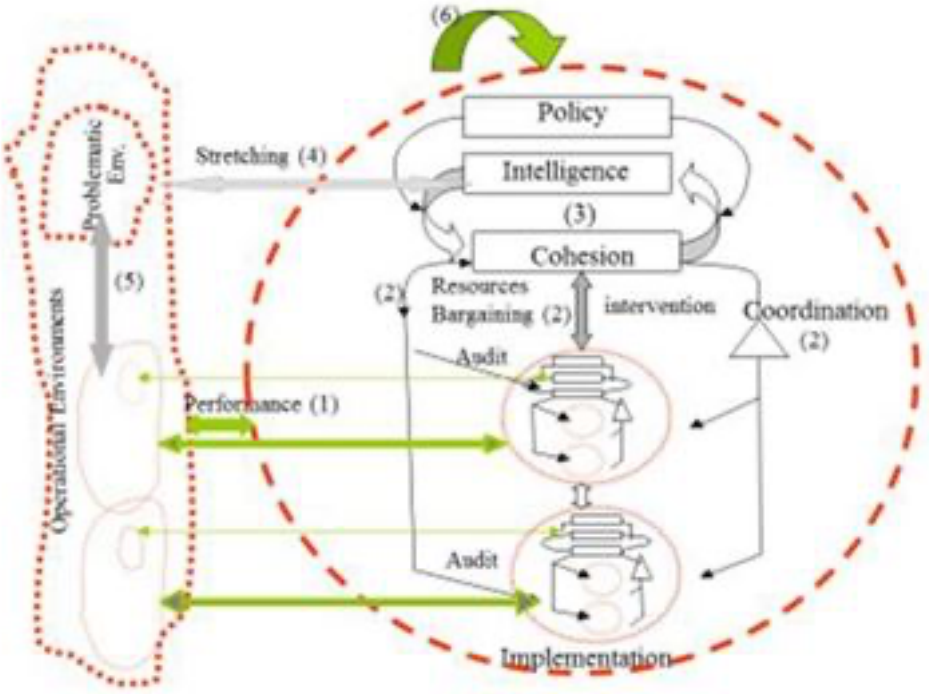
Figure 4: Competing Problematic Environments Stretching and Innovation



Structural Disruptions: The Liquid Identity Archetype

In VSM terms, actors as they contribute to policy, intelligence and cohesion converge into alternative purposes and policies for the organisation, which often imply reconsidering primary activities for policy implementation and reconsidering relational structures for viability. Innovation is necessary for effective organisation structures. *For an organisational system, a structural challenge is opening to all actors the space for conversations about the future; this is necessary for them to contribute to the best of their abilities to the organisation's viability*9. The required alignment of resources varies for different policies. New policies open the space for structural innovations within the organisation. The actors "winning" the conversations for adaptation, that is, making their proposals for problematic environments more relevant, trigger the need to consider related disruptive cohesion mechanisms. This is a trigger for internal innovation, that is, for disrupting processes towards a better performance. New technologies play a critical role in this form of innovation. In today's digital society, organisational systems should be increasingly fluid, flexible, and adaptable (Bauman 2000). This is a necessity to deal with the turbulence of societal and technological changes. However, actors often operate in a legacy of rigid structures, that limits their response capacity. Understanding the liquid identity archetype (figure 5) helps overcoming constrains for disruptive innovation (Espejo 2008).

Figure 5 Fluid Identity



The challenge for them is re-inventing the organisation's future through innovative primary activities and processes, as new disruptive technologies increase competitiveness and make necessary new *forms of organisation*; there is pressure for innovation from within. It is common to find organisations locked into one problematic environment, often a straightforward one, with limited capacity to recognise agents for innovation. As advanced above, when actors recognise spaces for consonance and resonance with environmental agents, they are opening opportunities not only to invent alternative problematic environments but also *to invent alternative implementation processes* that feed back into them. The feedback of these implementation processes may reinforce some of problematic environments and reject others; related actors are involved in processes to win the argument. Actors who structure alternative problematic environments and discover latent possibilities are opening spaces for fluid structures and therefore for more flexible policy implementation. As said before performance is the product of current achievements and of the latencies emerging from the organisation's problematic environments. An organisational system with good cybernetics allows bottom up processes of self-organisation to adapt structures to the environmental demands, thus developing their dynamic capabilities. Fluid boundaries require processes that are agile and responsive to environmental challenges. Aspect of policy, environmental stretching and structural fluidity have the potential to drive innovation.
The challenge is not predicting the future. For innovation, the challenge is capturing the future that is latent in their creative interactions with environmental agents. Selected conversations with agents, whether these agents are close or distant, help visualising latencies. These conversations help capturing dynamic capabilities at all levels of recursion producing a policy.

The issue of identity is particularly significant for organisations trying to achieve stability in environments constituted by agents stretching them beyond their response capacity. Liquid identity is at the core of many identity problems. In today´s world organisations cannot expect that their products and services will remain valid for too long. Technology and people's expectations are changing too quickly; ecological, social, and economic considerations are changing their requirements and needs. The life of products and services can be short, perhaps months or few years, to the point that their value is reduced almost at the very moment that agents in the environment receive them; the speed of their co-evolution is huge. If organisations do not adapt quick enough to

the demands of their surroundings they may not remain viable. If they do, past knowledge and experience may appear undervalued, as actors give preference to potential ability (i.e. talent) at the expense of experience. In terms of relationships liquid modernity may produce actors' low loyalty, reduce trust, and weaken organisational learning. From the perspective of identity, the problem for organisations is that actors find it difficult to recognise what are solid, long- term, learning platforms for them. If management re-enforce producing *old* products/services, they may lose agents' recognition; if they move too quickly into new products they may reduce internal loyalty and trust. Hitting the right balance, that is, finding a stable identity, requires competencies for adaptation and change and for the constant introduction of disruptive technologies. These organisations may need to see that their primary activities are *co-evolving* with agents in their environments (Espejo and Dominici 2016). All these are aspects for disruptive innovation.
Complex environmental changes require an organisation´s resources to integrate, reconfigure, gain and release resources, to match and create its dynamic capabilities (Teece, 2008); it relies much less on existing knowledge and already learned routines, and much more on rapidly creating situation- specific new knowledge. Existing knowledge can even be a disadvantage. In these circumstances, they say, environmental boundaries are blurred (see red dots in figure 5), operational models are unclear, and agents are ambiguous and shifting. The organisation needs to develop dynamic capabilities of a higher order, that is, it needs capacity to structure and compare problematic environments in tandem with evolving primary activities that are themselves liquid and questioning the organisation's identity.

Constant innovation is a whole mark of organisations experiencing liquid identity.

Coda

Conversations, organisation structure and innovation are presented as three foundational ideas in this paper. Gliding of actors in the organisation´s environment is a mechanism to work alternative problematic environments relevant to its future. Conversations with agents stretch intelligence actors and help them disclose new worlds in which the organisation is gliding now and possibly in the future. Anticipating the needs for adaptation requires this contextual sensitivity, which provides the strategic orientations for innovations. Beyond awareness of the environment, innovations need to be grounded in the organisation's vision and its possibilities. While the environment is the space to detect possible innovations, agreements about innovation require balanced conversations between intelligence and cohesion actors, monitored by policy actors responsible for the organisation's purposes and policies as well as for its operational closure. I have proposed to contextualise changes both in the organisation's actuality, as understood by cohesion actors, and in its latencies as visualised by intelligence actors. Competing problematic environments disclose alternative organisational latencies and those most appealing to actors – those offering higher performance- point the direction for organisational development. Latencies, visualised by the intelligence function, possibly with participation of actors from throughout the organisation, are the engines to develop the organisation's dynamic capabilities. Indeed, visualising latencies, and their related innovations, should be open to the unrestricted participation of all actors through bottom up self-organisation processes. This is not dreaming but opening the space for the widest participation possible, accepting that all actors from their own perspective have knowledge that is potentially useful to the whole organisation. For an organisational system, the challenge for its structure is opening the space for conversations about the future to all actors making possible for them to contribute to the best of their abilities to the organisation's viability.

References

Argyris, C. and D. Schon (1996). Organizational Learning II. Reading, Addison-Wesley Publishing Co.

Sergio Barile, M. Saviano, Francesco Polese, Primiano Di Nauta (2012). "Reflections on service systems boundaries: A viable systems perspective. The case of the London Borough of Sutton." European Journal of Management 30(5).
Bauman, Z. (2000). Liquid Modernity. Cambridge, Polity Press. Beer, S. (1979). The Heart of Enterprise. Chichester, Wiley.

Beer, S. (1981). Brain of the Firm. Chichester, Wiley.
Beer, S. (1985). Diagnosing the System for Organizations. Chichester, Wiley.
CNICChile (2013). SURFEANDO HACIA EL FUTURO: CHILE EN EL HORIZONTE 2025. Santiago, Chile,

Consejo Nacional de Innovacion para la Competitividad

Espejo, R. (1992). Cyberfilter: a management support system. Executive Information Systems and Decision Support. C. Holtham. London, Chapman and Hall. 15: 145 – 169.
Espejo, R. (2003). "The viable system model, a briefing about organizational structure." Aston Science Park, Birmingham: SYNCHO Limited.
Espejo, R. (2007). "The RISCOM model: dialogues and requisite organisation." Kybernetes **36**(3/4): 291-306.
Espejo, R. (2008). "Observing organisations: the use of identity and structural archetypes." International Journal of Applied Systemic Studies **2**(1-2): 6-24.
Espejo, R. and R. Zarama (2000). The Cybernetics of Anticipation. 44th Annual Meeting of the International Society for Systems Sciences, Toronto.
Espejo, R. and A. Reyes (2011). Organizational systems: Managing complexity with the viable system model. Heidelberg Springer Verlag, .

Espejo, R. and G. Dominici (2016). "Cybernetics of Value Cocreation for Product Development." Systems Research and Behavioral Science Published in Wiley Online Library 10.1002/sres.239.
Richard Foss , (2015),"A self organising network model of information gathering by the honey bee swarm", Kybernetes, Vol. 44 Iss 3 pp. Permanent link to this document: http://dx.doi.org/10.1108/K- 11-2014-0264.
Golinelli, G. M. (2010). Viable Systems Approach (VSA). Milan, CEDAM.
Spinosa, C., F. Flores, H.I Dreyfus (1997). Disclosing New Worlds. Massachusetts & London, The MIT Press.
Taleb, N. N. (2008). The Black Swan: the impact of the highly improbable. London, England, Penguin Books.
Teece, J. D. (2008). Technological Know-How , Organizational Capabilities, and Strategic Management : Business Strategy and Enterprise Development in Competitive Environments. London, World Scientific Publishing Co.
Wene, C.-O. and R. Espejo (1999). A Meaning for Transparency in Decision Processes. VALDOR; Values in Decisions on Risk, Stockholm, Sweden, Swedish Nuclear Power Inspectorate.

1 *Actors* are the constitutive roles of the organisational system and *agents* are roles in its environment.
2 Fernando Flores uses the metaphor of surfing rough seas: CNICChile (2013)

3 These agents are not necessarily stakeholders; they are deemed relevant to the organisation's future and therefore to the organisation's problematic environment.

4 An organisation transforms inputs into outputs using technologies that can go from simply technologies such as an assembly line to highly sophisticated technologies such as medical and educational processes (Espejo and Reyes, 2011).

5 The purposes of these actors and agents may be different, and most likely will be different, but aspects of the transformations implied by these purposes may be discovered as alignments permitting consonance and resonance of their activities (Golinelli 2010).

6 I use the term bodyhood for the structure and organisation, including strengths and weaknesses. Bodyhood highlights the structure and relationships of an organisation producing its own identity and closure.

7 This is an insight that can be found in Richard Foss's work (e.g. Richard Foss , (2015).

8 Organisational performance is understood here as the ratio between potentiality and actuality or alternatively as the product of achievement and latency (Beer, 1981, Espejo, 1992).

9 For instance, shop floor actors may visualise innovations in product lines, far beyond their local activities and actors working at the corporate level may understand the need for specific innovative local changes. The proposal of this paper is that formal structure should not constrain actors contributing to systemic functions at different levels of recursion far beyond their own levels. In this examples the shop floor actors are functionally part of corporate intelligence while corporate actors are part of systemic functions of a local primary activity. Of course, it is important to avoid local intrusion, but contributing creatively to making it viable should be acceptable.

La mappa di ASSOCHANGE – Come orientarsi nei progetti di Change Management

Moira MASPER, Luca STEIS, Lucia BUSCAGLIA, Alessandro GIANNI, Daniela CLERICI

Premessa

Nata quasi 14 anni fa, Assochange può guardare al suo passato e al suo presente con indubbia soddisfazione. E al futuro con ottimismo. Frutto di un'iniziativa originale e lungimirante, che ne fa una delle pochissime associazioni al mondo dedicate al tema del Change management organizzativo, si è costruita in questi anni una rilevante reputazione nella comunità di business italiana, grazie all'importanza sempre maggiore che il tema del Change management ha all'interno delle aziende, delle organizzazioni e delle competenze che ciascun manager deve avere per svolgere al meglio il proprio lavoro.

Assochange vuole essere il punto di riferimento delle aziende medio grandi in primis, ma in generale per tutte le organizzazioni che vogliono confrontarsi, a fronte delle innumerevoli esigenze di cambiamento che si trovano a gestire (recupero efficienza costi, cambiamenti di modelli organizzativi, cambiamenti di sistemi informativi, digitalizzazione, nuove relazioni con clienti e dipendenti in chiave social, Open Innovation e dell'Agile Change Management, ecc.).

Assochange in questo senso si fa portavoce di iniziative congruenti alle esigenze emerse e, attraverso il proprio network di manager di aziende, di professionisti e consulenti, di ricercatori universitari, realizza iniziative attraverso gruppi di lavoro/ricerca con l'obiettivo di portare evidenze e fa nascere stimoli che possano arricchire gli appartenenti al network.

I risultati di tali iniziative diventano anche Moduli formativi, eventi, ricerche sullo stato del Change management in Italia, video tutorial.

Da un gruppo di lavoro tra soci a un mini percorso formativo sul Change Management per dare valore all'Associazione

Nel 2009, nasce il Corso Base sul Change Management, nel 2015 il focus viene posto sulla Comunicazione nel Change Management e nel 2017, infine, sul Monitoraggio nei processi di cambiamento.

Il Corso Base sul Change Management[1]

Il Corso nasce con l'obiettivo di dare una definizione del Change Management riconosciuta dai membri dell'associazione, definirne i confini e permettere ai partecipanti di costruire un linguaggio comune sul tema. Come orientarsi nei progetti di Change Management? Come affrontare i cambiamenti organizzativi dal punto di vista del processo, dei meccanismi organizzativi e dei comportamenti delle persone? A queste domande il Corso Base prova a dare una risposta attraverso una Mappa che orienti lo Sponsor, il Change Manager, il Responsabile Operativo nelle attività di gestione del cambiamento.

Il Corso e l'approccio su cui si fonda, nonostante la complessità organizzativa sempre maggiore, è molto attuale e in ogni edizione ciò viene confermato dai partecipanti .

La Mappa può servire come check – list per identificare le *aree prioritarie* di azione a supporto dei processi di cambiamento organizzativo ed incrocia le *fasi* di un progetto con le aree critiche da presidiare nell'organizzazione nella quale avviene il cambiamento e i ruoli nel Change Management (Fig. 1)

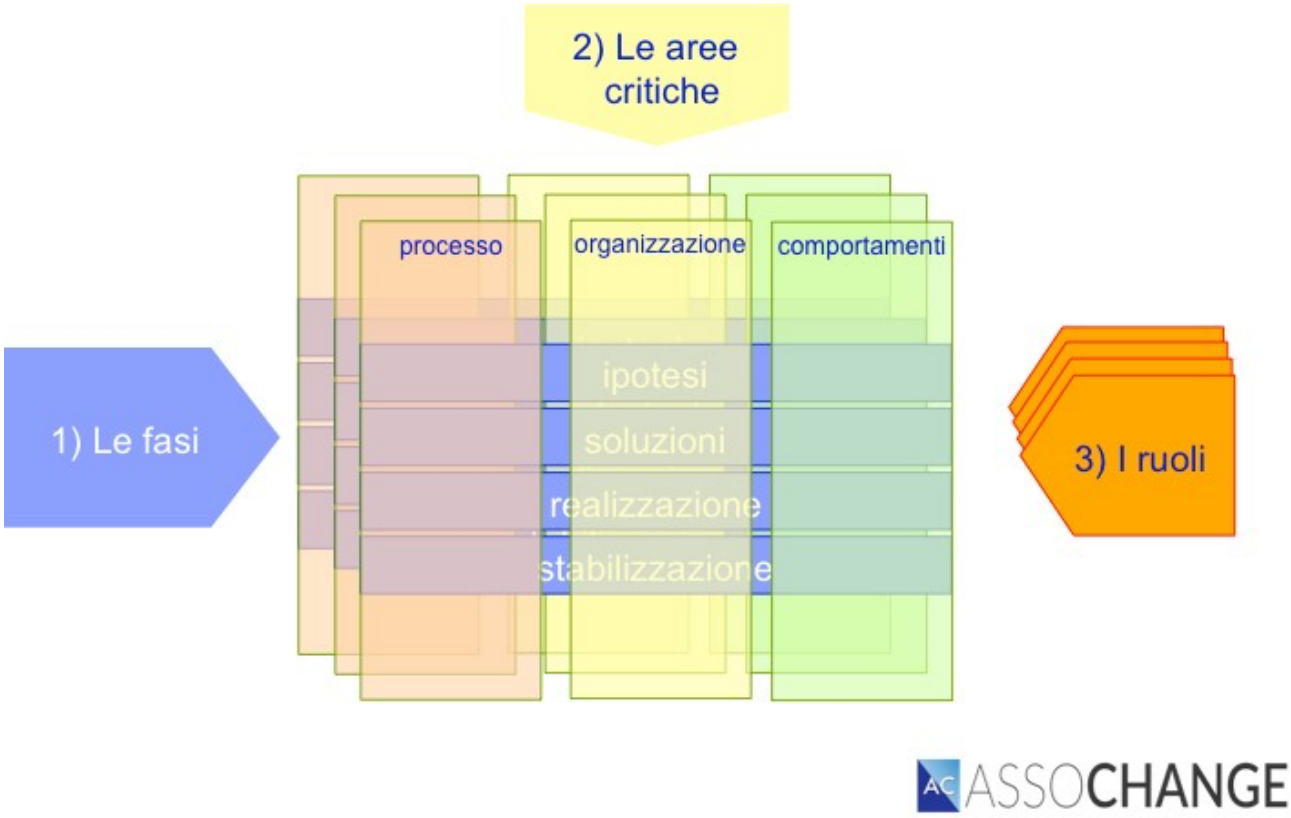


Figura 1

Il Change Mangament si definisce come un 'processo pianificato', intenzionale, non lasciato al caso o al buon senso, che si dovrebbe svolgere generalmente lungo una sequenza ripetitiva di *fasi:* definire ipotesi di cambiamento percepite come plausibili (sense making), impegnare tutti su una soluzione chiara e concreta (commitment), coinvolgere le persone nella realizzazione di dettaglio (contributo), stabilizzare il cambiamento integrandolo nelle routine operative (rewarding).

Le fasi si incrociano con le *aree critiche:* pianificare e gestire il processo di Change Management, mantenendone il controllo e la direzione; mantenere l'organizzazione allineate con i requisiti di ciascuna fase modificando i meccanismi organizzativi; fare in modo che le persone sviluppino consapevolezza, coinvolgimento e motivazione nei riguardi del cambiamento pianificato.

Da questi incroci, la Mappa da vita ad ulteriori e descrittive Mappe di attività di ciascun ruolo: Sponsor, Change Manager, Responsabile Operativo. Utili strumenti per avere un quadro delle competenze che l'organizzazione dovrebbe possedere e, considerate dai partecipanti efficaci anche per comprendere la relazione che tra ruoli si dovrebbe costruire per raggiungere gli obiettivi di cambiamento previsti.

Sponsor

Processo	Organizzazione	Comportamenti	Fase
✓ Sceglie il tipo di progetto di cambiamento ✓ Attiva il Team di Progetto (selezione/deleghe/risorse)	✓ Stimola l'identificazione di ipotesi diversificate	✓ Crea una "frattura" attraverso la sua comunicazione ✓ Crea un ambiente di apertura verso nuove soluzioni	Ipotesi
✓ Sceglie la soluzione e definisce gli obiettivi da realizzare (Charter)	✓ Assume la responsabilità della decisione e alloca le risorse	✓ Crea consenso e condivisione sulla soluzione scelta	Soluzione
✓ Controlla l'avanzamento nella realizzazione del progetto attraverso i sistemi di monitoraggio ✓ Identifica e valorizza i risultati ottenuti	✓ Approva le modifiche organizzative necessarie per la realizzazione del progetto ✓ Difende e sostiene i "campioni" ✓ Applica per primo il cambiamento	✓ Trasmette sicurezza nei momenti di criticità e incertezza ✓ Diffonde le storie di successo	Realizzazione
✓ Crea i meccanismi di sostegno del miglioramento	✓ Utilizza i nuovi sistemi ✓ Fornisce obiettivi coerenti con il nuovo sistema	✓ E' il primo interprete della nuova cultura	Stabilizzazione

ASSOCHANGE

Esempio di Mappa delle attività dello Sponsor

Il Modulo formativo sulla Comunicazione nel Change Management[2]

Quanto è importante comunicare per il successo dei processi di cambiamento? Molto. Questa almeno è l'opinione di molti tra manager e imprenditori che hanno risposto all'Osservatorio sul Change Management di Assochange negli scorsi anni. Proprio per questo motivo nel 2015 sono stati creati un modello di riferimento sulla comunicazione ed un modulo formativo. L'obiettivo è quello di inquadrare il ruolo e l'importanza della comunicazione nei processi di cambiamento ma anche di fornire uno strumento che – per ciascuna delle quattro fasi del cambiamento della Mappa di Assochange: Ipotesi, Soluzione, Realizzazione, Stabilizzazione – metta in evidenza i diversi ruoli coinvolti con le specifiche azioni di comunicazione utili a facilitare il cambiamento stesso. Sono state individuate più di 20 tipologie diverse di possibili iniziative tra le quali scegliere per creare il piano di comunicazione più adatto ad ogni circostanza.

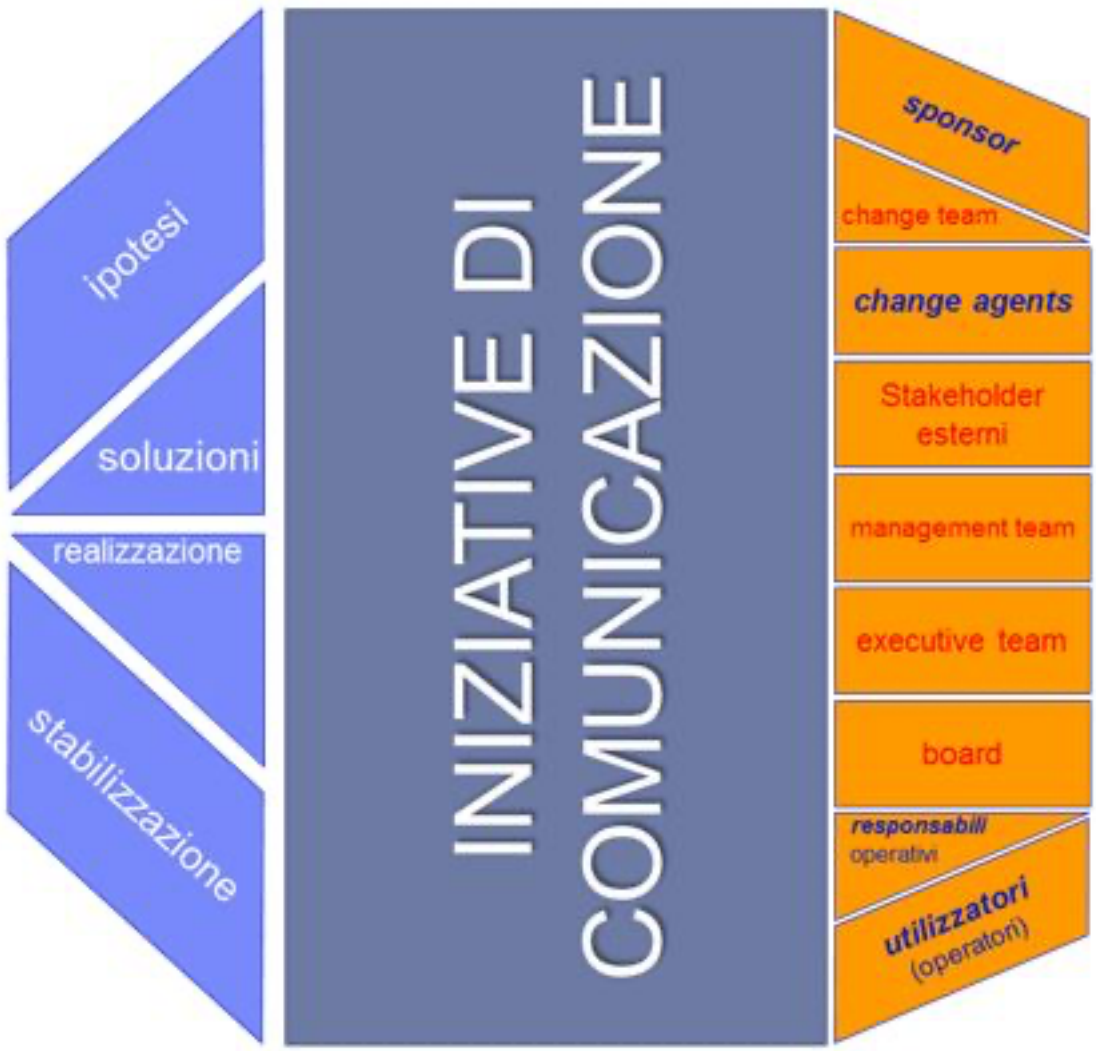


Figura 3

In ciascuna fase del ciclo di vita di un cambiamento i messaggi chiave da mettere in circolo sono diversi e diversi sono gli attori di riferimento. Ad esempio nella fase di **Ipotesi** – quando ancora gli scenari sono da definire ma si è consapevoli che un cambiamento è necessario – il tema è il *"sense-making"*, capire e far capire qual è la visione che crea la necessità del cambiamento. Qui l'attore di riferimento è lo *Sponsor* – il leader del cambiamento – e il target da coinvolgere può essere più o meno ampio a seconda delle circostanze. Nella fase di **Soluzione**, quando dai diversi scenari si sceglie la soluzione e si sviluppa il progetto, il messaggio chiave diventa il *"commitment"*, cioè il fatto che il Management sosterrà il nuovo e non lascerà sole le persone di fronte alle difficoltà. Nella fase di **Realizzazione** il tema diventa quello della *"contribution"*. Mettere in circolo le storie di successo. Far parlare le persone che hanno sperimentato il nuovo, che hanno incontrato difficoltà e che le hanno superate ottenendo risultati. Infine nella fase di **Stabilizzazione** la chiave è il *"rewarding"*: ri-raccontare il percorso fatto assieme evidenziando il contributo di tutti, riconoscendo le difficoltà incontrate, facendo tesoro dell'esperienza fatta assieme e collegandola alle prospettive future.
In aula queste tematiche vengono approfondite, collegate tra loro e contestualizzate rispetto alle diverse realtà organizzative di appartenenza.

Conclusioni

A completamento dell'approfondimento sul tema da parte di Assochange finalizzato ad offrire iniziative formative agli associati è attualmente costituito il gruppo di lavoro e di ricerca sul Monitoraggio nel Change Management. L'obiettivo è quello di fare un focus sul tema della misurazione del processo e dei risultati di cambiamento, creare

consapevolezza nei partecipanti stimolando un confronto sull'importanza e l'utilità di monitorare le attività che si stanno realizzando, per verificare e mettere in atto azioni correttive e migliorative. A partire da Maggio 2017 il Modulo sarà completato e realizzabile nelle edizioni per i soci.

Il **Corso Base** è stato realizzato in moltissime edizioni per soci singoli e per le aziende, hanno partecipato negli anni più di 600 persone e le edizioni aziendali o per il mondo universitario sono state fatte ad esempio per: Parmalat, Barilla, Nestlè, Consorzio COOP Nord Ovest, Ansaldo Energia, Toyota Financial Services, Banca Popolare di Milano, Ubis Unicredit, PWC, Methodos, EY, APCO, CRABIZ, Datalogic, Università della Calabria, Università Sant'Anna di Pisa.
Al **Modulo formativo sulla Comunicazione** hanno partecipato finora (marzo 2017) più di 120 persone ed ogni volta è stata l'occasione per arricchire il patrimonio di conoscenze condiviso con nuovi esempi e spunti anche attraverso le attività di simulazione svolte in aula.
Nel calendario 2017 sono previste altre edizioni per i Soci singoli di entrambe le iniziative formative e a richiesta l'Associazione organizza i corsi in edizioni per le aziende socie.

Per informazioni contattare Moira Masper, Vicepresidente Assochange e responsabile della Formazione (moira.masper@assochange.it) oppure la segreteria (segreteria@assochange.it).

Alcune informazioni su ASSOCHANGE e le attività 2017

Il 2016 si è chiuso con una significativa crescita di aziende e di soci individuali raggiungendo il massimo storico nella vita di Assochange. Aziende di prestigio e leader nei rispettivi mercati quali ACEA, Amadori, Avanade, Benetton, Crabiz, EY, Gucci, Industrie Cartarie Tronchetti, Lavazza, SCS Consulting, Smartive si sono unite per la prima volta al network Assochange costituito già da importanti organizzazioni come Ansaldo Energia, Accenture, Banca Popolare di Milano, Barilla, Cariparma, Datalogic, ISMO, Methodos, Nestlè, Parmalat, Pirelli, Prysmian SIA, Unicredit Business Integrated Solutions.

Il 2017 si propone nuovamente con moltissime attività in programma: due convegni di giugno e dicembre, nuove iniziative del gruppo del Digital Change, il ritorno dei Mercoledì di Assochange, i corsi di formazione già consolidati e le nuove iniziative formative sul Monitoraggio nel Change Management come completamento della Mappa di Assochange e le pillole formative sul Digital & Social Change. E da quest'anno, oltre alle iniziative in programma a Milano, ci saranno eventi organizzati sul territorio nazionale, a Bologna e Roma.

La prima iniziativa ufficiale è stata la formalizzazione della partnership con ASSIOA, come rilancio delle collaborazioni con le università e il mondo scientifico.

Inoltre Assochange si sta muovendo sul panorama internazionale per estendere il dibattito sul Change Management oltre i confini nazionali attraverso forme di collaborazioni con associazioni e centri studi internazionali dedicati al tema.

Il Change Management è in forte evoluzione!
A fianco dell'approccio più tradizionale del Change per progetti complessi si è già reso necessario un approccio continuativo più dinamico e coinvolgente, che richiede l'attivazione di una Change Platform in cui gli strumenti social e le tecnologie digitali diventando parte integrante e imprescindibile.

Ma come essere efficaci nel costruire questa piattaforma per la propria organizzazione? Come sfruttare al meglio questi strumenti per abbinare la strutturazione dei progetti più classici e la sperimentazione e il discovery dei progetti di trasformazione digitale e di business? Come consolidare ed estendere i successi ottenuti nei progetti piloti a tutta l'organizzazione?

Proprio su questi temi Assochange ha lanciato un gruppo di lavoro e porterà le prime istanze il prossimo **21 giugno** nel più importante evento sul Change Management in italia, ossia il **Convegno Nazionale Assochange**, vento che richiama mediamente oltre 250 manager ed executive interessati ai temi del cambiamento.

A fine anno, il **1 dicembre** ci sarà l'evento di fine anno dedicato ai temi di ricerca che stabilmente da qualche anno Assochange porta avanti con **l'Osservatorio sul Change management in Italia e con l'assegnazione del Premio Assochange** a una organizzazione che si è distinta proprio sulla gestione del cambiamento. Negli anni passati abbiamo premiato Comune di Milano, Ferrovie dello Stato, Dallara, Pirelli e ACEA.
Assochange sfrutta molto i canali di comunicazione digitali quindi per essere aggiornati su eventi, iniziative e come far parte della comunità Assochange, suggeriamo di far riferimento al sito assochange.it e ai canali social Linkedin, Youtube, Twitter e Facebook.

[1] Gruppo di lavoro del 2009 costituito da Moira Masper, Giancarlo Traini, Lucia Buscaglia, Riccardo Sebastiano Piaggi, Marco Ghetti
[2] Gruppo di lavoro del 2015 costituito da Alessandro Gianni, Daniela Clerici, Moira Masper, Lucia Buscaglia

prospettiveinORGANIZZAZIONE

ASSIOA ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE